

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**PRISCILLA OLIVEIRA DA CUNHA**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE  
JAPONÊS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2008**

PRISCILLA OLIVEIRA DA CUNHA

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE  
JAPONÊS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentada à disciplina Estágio  
Supervisionado – CAD 5236, como  
requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina, área de concentração em  
Empreendedorismo.

Professor orientador: Allan Platt

FLORIANÓPOLIS

2008

**PRISCILLA OLIVEIRA DA CUNHA**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM  
RESTAURANTE JAPONÊS**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em **03 de julho de 2008**.

  
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Coordenador de Estágios

Apresentada á Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Allan Augusto Platt, Dr.  
Orientador

  
Kelly Cristina Benetti, Ms.  
Membro

  
Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Ms.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me abençoou com uma mente e corpo sãos, e com tantas virtudes que me tornam uma pessoa confiante, realizada e feliz.

Agradeço aos meus pais, que me proporcionaram sempre os melhores sistemas de ensino, facilitando, desta forma, meu ingresso nesta universidade. Agradeço por toda dedicação e apoio, por todos os valores que transmitiram e me tornaram a pessoa que sou.

Agradeço a todos que contribuíram de forma direta ou indiretamente para a conclusão de mais essa vitória em minha vida, muitas vezes ensinamentos que foram além da teoria, ensinamentos de vida.



"Aprender é a única coisa de que a mente  
nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se  
arrepende."

*Leonardo da Vinci*

## RESUMO

CUNHA, Priscilla Oliveira da. **Plano de Negócios para a implantação de um restaurante japonês**. 2008. 87f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

A finalidade deste trabalho é a elaboração de um plano de negócios para um restaurante japonês no bairro Coqueiros, na cidade de Florianópolis, considerando o primeiro semestre de 2208. Este trabalho é formado por dados e informações de alcance mercadológico, operacional, estrutural e financeiro, que avaliam a alternativa de implantação deste empreendimento. O presente estudo classifica-se como sendo uma pesquisa de caráter conclusivo descritivo. Para uma maior compreensão e conhecimento do mercado, realizou-se uma pesquisa de marketing. Aplicaram-se questionários a uma amostra de 204 transeuntes da região escolhida para o empreendimento, a fim de descobrir o perfil dos mesmos, os principais concorrentes e a aceitabilidade do negócio. O resultado da pesquisa mostrou-se positivo, sendo que 72% dos respondentes são consumidores de comida japonesa, destes consumidores 50% consomem ao menos duas vezes ao mês e 57% gastam em torno de R\$ 40,00 a R\$ 60,00 em estabelecimentos similares. O investimento inicial é de R\$ 482.267,00, entre investimentos fixos, pré-operacionais e capital de giro, o que pode ser considerado elevado, porém o prazo do retorno do investimento no cenário razoável é de menos de cinco anos. Depois de todas as etapas do plano de negócios serem verificadas, constatou-se viável a implantação de um restaurante japonês no bairro Coqueiros.

**Palavras-chave:** Plano de negócios. Empreendedorismo. Restaurante Japonês.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Frequência que os entrevistados jantam fora de casa.....	44
Figura 02: Consumo de comida japonesa.....	45
Figura 03: Frequência que os entrevistados consomem comida japonesa.....	46
Figura 04: Tipo de serviço de preferência na aquisição de comida japonesa.....	47
Figura 05: Itens de maior relevância em relação à comida em restaurante oriental.....	48
Figura 06: Itens de maior relevância em relação ao ambiente do restaurante.....	49
Figura 07: Itens de maior relevância em relação à localização do restaurante.....	50
Figura 08: Valor gasto em média em restaurantes orientais.....	51
Figura 09: Forma de pagamento mais utilizada.....	52
Figura 10: Sexo dos entrevistados.....	55
Figura 11: Idade dos entrevistados.....	56
Figura 12: Estado civil dos entrevistados.....	57
Figura 13: Escolaridade dos entrevistados.....	58
Figura 14: Atividade profissional dos entrevistados.....	59
Figura 15: Renda média mensal familiar.....	60
Figura 16: Número de pessoas que compõe a renda mensal familiar.....	61
Figura 17: Região de moradia.....	62
Figura 18: Concorrentes mais freqüentados.....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Produtos a serem comercializados e respectivos fornecedores.....	64
Quadro 02 – Matriz F.O.F.A.....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Frequência que os entrevistados jantam fora de casa.....	44
Tabela 02: Consumo de comida japonesa.....	45
Tabela 03: Frequência que os entrevistados consomem comida japonesa.....	46
Tabela 04: Tipo de serviço de preferência na aquisição de comida japonesa.....	46
Tabela 05: Itens de maior relevância em relação à comida em restaurante oriental.....	47
Tabela 06: Itens de maior relevância em relação ao ambiente do restaurante.....	48
Tabela 07: Itens de maior relevância em relação à localização do restaurante.....	49
Tabela 08: Valor gasto em média em restaurantes orientais.....	50
Tabela 09: Forma de pagamento mais utilizada.....	51
Tabela 10: Sexo dos entrevistados.....	55
Tabela 11: Idade dos entrevistados.....	55
Tabela 12: Estado civil dos entrevistados.....	56
Tabela 13: Escolaridade dos entrevistados.....	57
Tabela 14: Atividade profissional dos entrevistados.....	58
Tabela 15: Renda média mensal familiar.....	59
Tabela 16: Número de pessoas que compõe a renda mensal familiar.....	60
Tabela 17: Região de moradia.....	61
Tabela 18: Concorrentes mais freqüentados.....	62
Tabela 19: Equipamentos e utensílios necessários para o caixa.....	70
Tabela 20: Equipamentos e utensílios necessários para a parte de atendimento do salão.....	71
Tabela 21: Equipamentos e utensílios necessários para o sushibar.....	72
Tabela 22: Equipamentos e utensílios necessários para a cozinha.....	73
Tabela 23: Equipamentos e utensílios necessários para o bar.....	74
Tabela 24: Equipamentos e utensílios necessários para o escritório.....	75
Tabela 25: Estimativa de custos com mão-de-obra discriminados.....	76
Tabela 26: Estimativa de custos com mão-de-obra mensal.....	77
Tabela 27: Estimativa de custos administrativos/ operacionais mensais.....	77
Tabela 28: Estimativa das despesas mensais.....	77
Tabela 29: Estimativa do investimento total.....	78

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
<b>1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema</b>	11
<b>1.2 Objetivos</b>	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
<b>1.3 Justificativa</b>	13
<b>1.4 Estrutura do Trabalho</b>	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	16
<b>2.1 Empreender</b>	16
<b>2.2 Pequenas Empresas</b>	19
<b>2.3 Plano de negócios</b>	21
2.3.1 Sumário Executivo	23
2.3.2 Análise de mercado	24
2.3.2.1 O mercado consumidor	24
2.3.2.2 O mercado concorrente	25
2.3.2.3 O mercado fornecedor	26
2.3.3 Plano de Marketing	27
2.3.3.1 Produtos e serviços	28
2.3.3.2 Estratégias Promocionais	29
2.3.3.3 Localização do negócio	29
2.3.4 Plano Operacional	30
2.3.5 Plano Financeiro	31
2.3.6 Avaliação Estratégica	34
<b>3 METODOLOGIA</b>	36
<b>3.1 Metodologia do trabalho</b>	36
3.1.1 Natureza da Pesquisa	35
3.1.2 Caracterização da pesquisa	37
<b>3.2 Metodologia da pesquisa de marketing desenvolvida</b>	38
3.2.1 População de pesquisa, tamanho da amostra e processo de amostragem	40
3.2.2 Instrumento de coleta e análise dos dados	42

<b>3.3 Limitações do Trabalho</b> .....	42
<b>4 A PESQUISA DE MARKETING</b> .....	44
<b>5 PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	53
<b>5.1 Sumário Executivo</b> .....	53
<b>5.2 Análise de mercado</b> .....	54
5.2.1 O mercado consumidor .....	55
5.2.2 O mercado concorrente .....	62
5.2.3 O mercado fornecedor .....	64
<b>5.3 Plano de Marketing</b> .....	65
5.3.1 Produtos e serviços .....	65
5.3.2 Estratégias promocionais .....	67
5.3.3 Localização do negócio .....	68
<b>5.4 Plano Operacional/ Estrutural</b> .....	69
<b>5.5 Plano Financeiro</b> .....	70
<b>5.6 Avaliação Estratégica</b> .....	79
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	81
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	83
<b>APÊNDICES</b> .....	86

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, abordam-se os aspectos gerais da elaboração do trabalho, a fim de proporcionar uma melhor visualização do seu conteúdo, explanando o tema, o problema, os objetivos e a justificativa do estudo em questão.

### 1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

Há muitos anos atrás, não se podia imaginar que a culinária japonesa fosse "cair no gosto" dos brasileiros, que mal podiam ouvir falar em peixe cru e cuja cultura gastronômica exigia que o arroz fosse "soltinho" para ser considerado bem preparado.

Segundo Koichi Mori, pesquisador do Centro de Estudos Nipo-Brasileiros em São Paulo, a comida e a cultura japonesa compunham um cenário até então restrito ao próprio grupo étnico japonês. Isso, pelo menos, até a primeira metade dos anos 70. "A história dos restaurantes japoneses, na cidade de São Paulo, começou na década de 10, dentro de pensões, onde os imigrantes japoneses se hospedavam [...]". De acordo com o pesquisador, após a Segunda Guerra, as regiões tanto de moradias como de trabalhos dos *nikkeis* foram se expandindo, acompanhando a intensificação de sua migração para a cidade de São Paulo, em busca de melhor educação e ascensão sócio-econômica. "À caça de *nikkeis*, os restaurantes japoneses não só aumentavam de número como se espalhavam por várias regiões", afirma (<http://www.clubedosushi.com.br/sushimag/teaser/artigo1.html>. Acesso em 23/11/2007).

Com a globalização da economia, a abertura dos mercados, a evolução das pesquisas na área de saúde relacionadas aos alimentos, aliadas ao papel realizado pela mídia, os consumidores passaram a ter mais acesso a essas informações e começaram a conscientizar-se da importância de uma alimentação saudável, o que contribuiu intensamente para a disseminação da culinária japonesa no cenário gastronômico brasileiro, e que continua em franca expansão. Nesse aspecto, o número de restaurantes japoneses cresceu ao ritmo do aumento da preocupação com a saúde e com a boa forma física.

Os artigos ainda complementam:

Muitas são as razões que levaram a comida japonesa a se destacar entre o paladar dos brasileiros. O próprio apelo visual dos pratos, destacando sua



beleza - cuja vivacidade das cores remete a uma agradável sensação marítima - aliado a uma indiscutível higiene e asseio também fomentaram essa crescente procura. E talvez o mais importante fator esteja, ainda, relacionado à composição de um cardápio rico e variado, todo ele composto com um baixo teor de gordura e calorias<sup>1</sup>.

Cientistas já comprovaram, por meio de diversas pesquisas, que certas doenças, como as do coração, a osteoporose e até certos tipos de câncer *podem ser evitados com uma alimentação saudável e balanceada*. Entre esses nutrientes, muitos são encontrados nos ingredientes que compõem as refeições do dia-a-dia japonês (<http://www.nippobrasil.com.br/2.semanal.especial/406.shtml>. Acesso em 14/06/2007).

A comida japonesa atualmente está em alta, e quando se trata de qualidade atinge principalmente as classes A e B, que possuem um poder aquisitivo alto, o que pode ser considerado como outro fator de oportunidade.

A comida japonesa utiliza os ingredientes mais frescos que estiverem disponíveis. Isso se deve, em parte, ao profundo respeito que os japoneses têm pela natureza. Eles acreditam que a forma natural e o sabor dos ingredientes devem ser preservados tanto quanto possível. É essa **qualidade salutar inata** que tem trazido uma atenção e um senso de popularidade, sempre crescentes, a essa antiga culinária ([http://www.revistanegocios.com.br/ver\\_noticias.asp?cat=38&nt=531](http://www.revistanegocios.com.br/ver_noticias.asp?cat=38&nt=531). Acesso em 24/11/2007).

Os empreendedores podem considerar este tipo de negócio como uma boa oportunidade, pois se visualiza o aumento da busca por uma vida mais saudável pelos consumidores em geral como uma forte tendência ao crescimento do consumo de comida japonesa, que é considerada uma alimentação equilibrada, à base de soja, vegetais e peixes crus ricos em ômega 3.

Um fator preocupante é a alta taxa de encerramento das atividades de micro e pequenas empresas no Brasil, que pode ser considerada um reflexo da falta de preparo e de análises por parte dos empreendedores. Segundo pesquisa realizada para o SEBRAE pela empresa Vox Populi no primeiro semestre de 2007, a taxa de mortalidade das empresas foi de 22%, sendo que 14% encerraram suas atividades no mesmo ano, 52% no ano seguinte e 32% no ano de 2007 (<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em 15/01/2008).

Mediante esta realidade torna-se de fundamental importância a elaboração deste plano de negócios que irá analisar tanto os aspectos econômico-financeiros quanto a aceitação deste tipo de empreendimento por parte dos consumidores que freqüentam a região da futura implantação. O plano de negócios permite ao empreendedor que este possa aprimorar as suas idéias, avaliar as oportunidades e ameaças do mercado, as forças e fraquezas do negócio, antes de tomar a decisão

de investir seu capital.

Diante do exposto, este trabalho tem como pergunta de problema a ser solucionado: "É viável a implantação de um restaurante japonês no bairro Coqueiros na cidade de Florianópolis de acordo com a ferramenta Plano de Negócios?"

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos do trabalho e a definição do problema orientam todo o processo, e ambos interagem entre si. Nesta etapa serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo a ser realizado.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Elaborar um plano de negócios para a implantação de um restaurante oriental na região de Coqueiros, na cidade de Florianópolis, considerando-se o primeiro semestre de 2008.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar a empresa nos aspectos jurídicos e legais;
- b) Elaborar uma análise de aceitabilidade dos consumidores por meio de uma pesquisa de marketing;
- c) Realizar uma análise competitiva no que tange os concorrentes;
- d) Relacionar potenciais fornecedores;
- e) Desenvolver um plano de marketing para o início do negócio;
- f) Definir o quadro de colaboradores e a estrutura necessária;
- g) Orçar os custos financeiros para a implantação do restaurante;
- h) Elaborar as projeções financeiras do investimento.

## **1.3 Justificativa**

A justificativa da pesquisa consiste em uma "exposição sucinta, porém completa das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa" (LAKATOS; MARCONI, 1991, p.219).

Para justificar o estudo em questão, alguns critérios são considerados relevantes e devem ser observados durante o desenvolvimento deste.

De acordo com Castro apud Mattar (2005) esses critérios a serem analisados são: importância, originalidade e viabilidade do tema escolhido.

Castro (1978 apud MATTAR, 2005, p.61) afirma que um tema é importante quando tem a capacidade de vir a interessar ou afetar, significativamente, um grande número de pessoas ou quando pode contribuir para alguma questão teórica de atenção continuada na literatura científica especializada. Entende-se que o desenvolvimento do setor alimentício afeta diretamente a sociedade gerando riqueza e crescimento da economia local.

A elaboração de um plano de negócios para um empreendimento traz a teoria estudada na administração à prática para a implantação da empresa, e as respectivas análises utilizando as ferramentas expostas ao longo do curso geram uma revisão e um estudo mais aprofundado, que contribui substancialmente para a formação acadêmica da autora.

O presente estudo beneficiará os empreendedores que terão um documento de apresentação organizado com maiores detalhes para a implantação do empreendimento e a partir deste firmar parcerias, realizar um planejamento mais específico, ou até mesmo para uma gestão mais eficaz e com maiores chances de sucesso.

Para Castro (apud MATTAR, 2005) a originalidade está relacionada ao potencial que os resultados têm de surpreender, e não ao fato do tema já ter sido pesquisado.

Para a acadêmica a oportunidade de realizar um plano de negócios para uma empresa que poderá realmente ser implantada é inédita, e não deixa de ser original, já as pesquisas realizadas trazem muitas surpresas e novas informações.

O negócio, apesar de já existir no mercado atual, é um diferencial na região escolhida, cuja não possui nenhum restaurante com os mesmos moldes a este que se pretende implantar, especializado na gastronomia japonesa de alto padrão, o que certamente gerará muitas surpresas, uma vez que proporciona informações mais precisas a respeito dos seus clientes, de seus concorrentes e do empreendimento em geral.

Já a viabilidade, conforme Castro (apud MATTAR, 2005), refere-se aos prazos, recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade

potencial de informações. O autor afirma que a viabilidade é seguramente o mais tangível dos três critérios apresentados.

O estudo pode ser considerado viável mediante a disponibilidade de materiais bibliográficos, de recursos financeiros e tecnológicos, além da qualificação da acadêmica e respectivo apoio de seu professor orientador da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A viabilidade do negócio se justifica em virtude dos resultados apresentados na pesquisa de marketing, da disponibilidade de mão-de-obra especializada que existe hoje no mercado devido à expansão da culinária japonesa e da facilidade de obtenção dos recursos alimentícios necessários.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O trabalho foi dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo abordou-se a introdução, a contextualização do tema e apresentação do problema, objetivos gerais e específicos do trabalho, assim como a justificativa e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, classificado como fundamentação teórica, foram abordados os temas relacionados ao empreendedorismo, às pequenas empresas e à ferramenta plano de negócio. Dentro deste último, foram apresentadas as seguintes seções: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro e avaliação estratégica.

No capítulo três apresenta-se a metodologia do trabalho, no qual salienta-se a natureza e a caracterização do estudo, e a metodologia da pesquisa de marketing desenvolvida, salientando neste tópico a população de pesquisa, tamanho da amostra e processo de amostragem, bem como o instrumento de coleta e a análise de dados. Por fim, as limitações do trabalho.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de marketing.

No capítulo cinco, tem-se o Plano de Negócios elaborado.

No sexto e último capítulo, conclui-se o trabalho com as respectivas considerações finais. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas e apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica, os tópicos abordados estão diretamente ligados ao trabalho realizado, são eles: Empreender, Pequenas Empresas e Plano de Negócios.

### 2.1 Empreender

Costuma ser “partindo de um sonho” que a maioria dos empreendimentos surgem. Muitos deles pela vontade de ter o próprio negócio, outros pela instabilidade no emprego, através de uma idéia, ou ainda por oportunidades da vida. Dolabela (2006, p. 26) partilha da mesma idéia quando apresenta que, entre as razões para se disseminar a cultura empreendedora, encontra-se, entre outras, a obtenção da auto-realização do empreendedor.

O que a maioria não sabe é o que existe por trás desse sonho:

A idéia de empreender um negócio sempre traz uma gama de expectativas a serem realizadas. Antes de tudo, o empreendedor aspira ao sucesso de sua idéia e para que isso ocorra muitas variáveis estão em jogo (DE MORI, et al, 1998).

“A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo” (DORNELAS, 2001, p.27).

Segundo Dolabela (2006, p. 25) o empreendedor pode ser considerado “o motor da economia”, ou ainda, um agente de mudanças.

“O empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Por meio da inovação, dinamiza a economia” (DOLABELA, 2006, p. 26).

“A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população”, complementa Degen (1989, p. 9).

Para Degen (1989, p. 10) “ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar”.

De Mori et al (1998, p. 39) expõe as principais funções de um empreendedor em relação à sua empresa:

- a) Procurar e descobrir novas informações;



- b) Traduzir essas informações em novos mercados, técnicas ou bens;
- c) Procurar e descobrir oportunidades;
- d) Avaliá-las;
- e) Levantar recursos financeiros necessários para a empresa;
- f) Desenvolver cronograma e metas;
- g) Definir responsabilidades de administração;
- h) Desenvolver o sistema motivacional da empresa;
- i) Gerar liderança para o grupo de trabalho; e
- j) Definir incertezas ou riscos.

Conforme Dornelas (2001, p. 20 - 22) o papel do empreendedor na sociedade sempre foi fundamental:

O que é diferente é que o avanço tecnológico tem sido de tal ordem, que requer um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizar conhecimentos que eram antes obtidos apenas no passado. [...] A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes. Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. [...] O fato é que o empreendedorismo finalmente começa a ser tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido, seguindo o exemplo do que ocorreu em países desenvolvidos, como os Estados Unidos onde os empreendedores são os grandes propulsores da economia.

Foi na década de 1990 que se iniciou no Brasil o movimento do empreendedorismo, a partir da criação de entidades como a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) e o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (DORNELAS, 2001, p. 25). O autor esclarece que foi, junto a incubadoras de empresas e a cursos de ciências da computação/informática, com os programas criados no âmbito da Softex em todo país que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. Antes disso os pequenos empresários nem se quer haviam escutado o termo plano de negócios.

A criação de algo inédito e de valor requer disponibilidade de tempo, devoção e esforço visando o crescimento da empresa. É preciso ousar na tomada de decisões críticas, entretanto o empreendedor assume riscos, e o sucesso de seu negócio está diretamente ligado a sua capacidade de saber administrá-los e de sobreviver a eles.

Desta forma, para iniciar um negócio próprio, o preparo do empreendedor aumenta com seu domínio sobre as atividades necessárias para o seu

desenvolvimento, com o crescimento de sua capacidade gerencial e com a expansão de sua visão empreendedora refletida no seu domínio sobre a complexidade do negócio, afirma Degen (1989, p.13).

Além de características empreendedoras, influências e fatores inibidores da atividade empreendedora, o sucesso da criação de um negócio depende basicamente do desenvolvimento, pelo empreendedor, de três etapas: identificar a oportunidade de negócio, desenvolver o conceito do negócio e implementar o empreendimento (DEGEN, 1989).

Chiavenato (1995) ressalta a idéia de Degen (1989) citando três fatores para que o empreendedor obtenha sucesso em um novo empreendimento, são eles:

- a) identificar e tentar potencializar as oportunidades do mercado e todos os aspectos que poderão aumentar as chances de dar certo;
- b) identificar e tentar neutralizar as ameaças do mercado e todos os aspectos que poderão reduzir as chances de dar certo e;
- c) descobrir como criar valor para o cliente e como gerar riqueza para a empresa.

De Mori et al (1998, p. 47) completa que “é imprescindível que o empreendedor tenha conhecimentos a respeito do produto que pretende oferecer ou já oferece, além do processo de produção”.

Para garantir a continuidade de sua empresa e para que ela prospere sempre, o empreendedor deve estar atento às mudanças no mercado, às tendências, às oportunidades e avaliá-las criticamente, mensurá-las em cenários futuros diferentes, pois não se tem certeza do “amanhã”, mesmo que haja uma forte probabilidade.

Além disso:

O empreendedor deve ter alto comprometimento com o ambiente, em todos os seus aspectos: cidadania, ética, economia, justiça social, ecologia. Fortalecendo e preservando o meio ambiente, contribuindo para a economia, ele estará criando melhores condições para seu próprio desenvolvimento como cidadão e empreendedor (DOLABELA, 2006, p. 209).

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, ajuda, entre outras coisas, na tomada de decisões, assim como a não se desviar de seus objetivos iniciais.

## 2.2 Pequenas Empresas

As pequenas empresas surgem em função da existência de nichos mercadológicos, ou seja, lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas e pela produção em massa (DOLABELA, 2006).

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. [...] Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência. (LONGENECKER, MOORE, PETY, 1997, p.34).

Segundo Resnik (1991, p. 29) *"eficiência em uma pequena empresa significa concentrar tempo, dinheiro e outros recursos escassos onde eles sejam mais produtivos e onde a compensação seja maior"*.

Desperdiçar os recursos limitados da empresa incluindo seus próprios fundos, sua visão e energia, seu talento e tempo, com objetivos e atividades improdutivas ou secundárias é dissipar os lucros e o potencial de sucesso da companhia.

Em relação às contribuições que as pequenas empresas oferecem, os autores Longenecker, Moore e Petty (1997, p.34-35) explanam que muitos dos empregos que uma população e uma economia em crescimento precisam provêm de pequenas empresas, enquanto as grandes organizações estão fazendo o contrário, realizando *"cortes"* no quadro de colaboradores. Relatam que *"muitos avanços científicos foram originados por inventores independentes e pequenas organizações"*.

Quando se trata da competição econômica, as pequenas empresas impedem que os consumidores fiquem a mercê de poucas grandes empresas, cujas possuem desenvolvimentos tecnológicos e que estas abusem da sua posição de poder (LONGENECKER, MOORE, PETY, 1997, p. 37).

Para Peter Drucker (1975, p. 720) *"empresas pequenas e grandes são complementos, são interdependentes"*. Longenecker, Moore e Petty (1997, p.38) afirmam que as pequenas empresas auxiliam as grandes empresas ao ligarem produtores e clientes com a função de distribuição ou ainda quando atuam como fornecedores e subcontratantes.

A pequena empresa necessita desesperadamente de uma clara identidade e de um conceito dominante de organização para separar os assuntos administrativos vitais dos desejáveis, os importantes dos triviais e o músculo da gordura. Ela deve explorar suas opiniões e potenciais em margens competitivas que a distingam de suas rivais. (Resnik, 1991, p. 31).



Os autores manifestam que a “existência contínua de pequenas empresas em um sistema econômico competitivo é, em si, evidência da operação eficiente da pequena empresa” (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997, p. 39). Porém,

Uma visão equilibrada da pequena empresa na economia requer que consideremos também seu lado mais obscuro – ou seja, o registro de fracasso dos negócios. Enquanto desejamos evitar o pessimismo, devemos lidar realisticamente com este assunto (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997, p.39).

Conforme os autores, os custos do fracasso do empreendimento vão além dos custos financeiros, eles são também de natureza psicológica, social e econômica. (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997, p.41).

Muitas das causas dessa tragédia são de origem econômica ou financeira, como por exemplo, lucros insuficientes ou pesadas despesas operacionais, porém, um bom planejamento e um gerenciamento competente são ferramentas importantes que podem evitar essa situação extrema.

Peter Drucker (1975) ressalta algumas necessidades das pequenas empresas como, por exemplo, elaborar uma estratégia que a faça sobressair, ter as tarefas da alta administração organizadas e estruturadas, e por fim, seu próprio sistema de controle e informação.

Uma empresa pequena precisa de muito poucos dados. E a maioria dos dados que necessita são fáceis de obter, especialmente porque a precisão raramente é necessária. [...] São dados que relatam a atual condição da companhia e a atual utilização de seus recursos básicos para futuros desenvolvimentos previstos, tanto para identificar oportunidades como para evitar perigos. (DRUCKER, 1975, p. 726)

Como os recursos das pequenas empresas são muito limitados e, se elas esperam crescer, precisam concentrar-se em grupos de clientes selecionados. “E precisam atrair esses clientes com mercadorias e serviços especializados ou distintos, que satisfaçam seus desejos em particular. [...] No mundo dos pequenos negócios, o dinheiro está quase sempre na especialização”, conclui o autor (RESNIK, 1991, p.47-48).

Entretanto, segundo informações do SEBRAE, a promulgação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa significa o começo de um novo tempo para os pequenos negócios, pois “simplifica o pagamento de impostos, diminui a burocracia para a abertura ou fechamento de empreendimentos, facilita o acesso ao crédito” entre outras vantagens. “A Lei Geral representa o reconhecimento da importância de um segmento econômico que congrega 99,2% de todas as empresas do País, quase 60% dos empregos e 20% do Produto Interno Bruto ([http://www.leigeral.com.br/Lei%20Geral%20Cartilha%20Flash/index\\_index.htm](http://www.leigeral.com.br/Lei%20Geral%20Cartilha%20Flash/index_index.htm)).

Acesso em 15/01/2008)".

Conforme informação contida no site do SEBRAE

a Lei geral é o novo Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Instituída pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro 2006, vem estabelecer normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às Microempresas (ME) e às Empresas de Pequeno Porte (EPP) no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, nos termos do artigo 146, 170 e 179 da Constituição Federal ([http://www.leigeral.com.br/Lei%20Geral%20Cartilha%20Flash/index\\_index.htm](http://www.leigeral.com.br/Lei%20Geral%20Cartilha%20Flash/index_index.htm). Acesso em 15/01/2008).

As pequenas empresas se caracterizam de acordo com o número de funcionários ou faturamento da empresa, detalhes que podem ser obtidos em órgãos como o SEBRAE.

### 2.3 Plano de negócios

O Plano de Negócios, se bem elaborado, pode ser considerado um documento de grande valor aos empreendedores, já que aborda uma série de informações sobre as características do negócio, os valores a serem investidos, as necessidades em relação ao seu bom funcionamento, as análises do ambiente, e traça algumas das estratégias que ajudarão na busca pelo lucro e pelo sucesso da empresa. Ou seja, descreve os passos a serem dados para o alcance dos objetivos diminuindo os riscos e incertezas antes de executar o empreendimento.

Segundo Dornelas (2001, p.96) "o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa". É um planejamento geral que facilitará na implantação da mesma e na gestão eficaz do negócio.

O plano é a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio (DEGEN, 1989, p. 177).

De Mori et al (1998, p. 244) salienta que "a função do plano de negócios é trocar a fé pela lógica. É fundamentar a idéia com números. Não existe fórmula de bolo para que um negócio dê certo. Mas iniciar com um plano de negócios bem feito ajuda muito".

Espera-se que um plano de negócios seja uma ferramenta para o empreendedor expressar suas idéias em uma linguagem que os leitores do plano entendam e, principalmente, que evidencie a viabilidade e probabilidade de sucesso

em seu mercado. Ferramenta esta que deve ser dinâmica e constantemente atualizada com o intuito de acompanhar o mercado que também sofre constantes mutações (DORNELAS, 2001, p.95).

Dornelas (2001, p. 94) atenta ao cuidado na hora de escrever o plano de negócios para que "não contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade", já que o mesmo pode servir para a captação de recursos ou parcerias com fornecedores.

Para ilustrar o caso em estudo que é o início de um novo empreendimento, Degen (1989, p. 178) destaca alguns benefícios que a elaboração do plano de negócios pode proporcionar:

a) Reúne ordenadamente todas as idéias e assim permite uma visão de conjunto que seja de todas as facetas do novo negócio, evitando a parcialidade que pode induzir a erros;

b) Impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;

c) Permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas, e evita gastos e riscos de erros e acertos no início da operação de um novo negócio;

d) Constitui-se de documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o novo negócio;

e) É importante para o recrutamento de empregados, dando-lhes a correta perspectiva do novo negócio e as possibilidades de crescimento junto com o novo empreendimento;

f) Serve para orientar todos os empregados na execução das suas tarefas, de acordo com a estratégia competitiva definida para o novo negócio.

Dornelas (2001, p. 97) cita um estudo realizado nos Estados Unidos com ex-alunos de administração da Harvard Business School que resultou no aumento de 60% da probabilidade de sucesso dos negócios quando houve a elaboração do Plano de Negócios.

Não existe um modelo ideal para plano de negócios, já que cada empresa tem as suas particularidades conforme o ramo de atuação, porém existe uma estrutura básica que segue uma lógica para um melhor entendimento do negócio.

Alguns tópicos costumam ser utilizados a fim de obter um plano organizado, conciso e ao mesmo tempo completo, aqui serão utilizados os seguintes: sumário

executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro e avaliação estratégica.

### 2.3.1 Sumário Executivo

O *Sumário Executivo* pode ser considerado a principal parte de um Plano de Negócios, já que é através do mesmo que as pessoas irão decidir se continuarão a ler o resto do Plano. Dornelas (2001) afirma que por este motivo, ele deve ser cuidadosamente elaborado, apresentando uma síntese do conteúdo do trabalho.

Degen (1989) coloca que o Sumário tem como objetivo expor os fatos essenciais sobre o novo negócio e tem como finalidade atrair o leitor, assim como em um *trailer* de um filme.

No sumário executivo faz-se um resumo do negócio com a respectiva definição, os principais pontos do plano, enquadramento tributário, estrutura organizacional e legal, localização, equipe gerencial e demais informações relevantes. Ao ser lido por interessados, ele deverá deixar clara a idéia e a viabilidade de sua implantação.

O sumário executivo precisa ter sucesso na geração de interesse imediato. O tom deve ser empresarial e transmitir uma sensação de entusiasmo e de importância. O interesse do analista pode ser captado pelo conceito, pela taxa de retorno, ou mesmo pelo estilo com o qual as idéias foram transmitidas (SIEGEL et al. 1987, p. 78).

Siegel et al (1987) complementa sugerindo um cuidado especial em apresentar um resumo conciso e factual do plano, sem que a pessoa possa exagerar em seu próprio entusiasmo.

Dolabela (2006) sugere alguns tópicos que podem constar no sumário executivo: enunciado do projeto, competência dos responsáveis, os produtos e a tecnologia, o mercado potencial, elementos de diferenciação, previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras e necessidades de financiamento.

O sumário executivo deve ser elaborado como parte final do plano, já que se trata de um "resumo" do mesmo.

### 2.3.2 Análise de mercado

Na análise de mercado é importante que sejam abordadas informações sobre a concorrência, sobre os clientes e fornecedores.

Conhecer os ambientes de consumidores, concorrentes e fornecedores, analisar sistematicamente o ambiente macroeconômico, são fatores importantes para revisar e adaptar estratégias para atender aos novos desafios e oportunidades do mercado (ALLEGRETTI, ANDREOLLA, AIUB, 2002).

Chiavenato (1995, p. 15) conceitua o mercado como

um conjunto de transações, havendo de um lado a oferta – isto é, as pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços – e, de outro, a procura – isto é, as pessoas ou empresas que desejam comprar bens ou serviços.

O ambiente mercadológico sofre constantes mudanças, oferecendo oportunidades e apresentando ameaças, por esta razão o monitoramento e a adaptação contínua tornam-se de vital importância, a fim de permitir uma interação com maior previsibilidade e consistência.

#### 2.3.2.1 O mercado consumidor

Para Chiavenato (1995, p. 16) “o mercado consumidor é um conjunto de pessoas que procuram bens ou serviços que a empresa vende e que satisfaça as suas necessidades”.

O mercado consumidor representa o conjunto de consumidores (homens, mulheres, adultos ou crianças, empresas públicas ou privadas) que demandam (necessitam ou podem vir a procurar; comprar) um determinado tipo de produto ou serviço que a empresa oferece. Ele é a fonte de receita da empresa. Daí a necessidade de identificá-lo, o que pode ser feito através da Pesquisa de Marketing, que é o processo a ser utilizado.

Para garantir que o cliente escolha a sua empresa, é preciso conhecê-lo bem e saber exatamente o que ele quer. Oferecer ao cliente o produto que ele deseja será o melhor meio de garantir que as vendas aumentem e a empresa continue crescendo. Além disso, essas informações serão a base para que se possa introduzir novos serviços, alterar preços, trabalhar a imagem entre outros elementos mercadológicos.

Conforme Stoner (1985), é de extrema importância que a empresa e seus gestores, tenham conhecimento de quais são os valores, as culturas da sociedade



que seus clientes, e futuros cliente, possuem.

De acordo com Degen (1989, p. 137) "a principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam os seus clientes".

Além da caracterização do mercado-alvo, é preciso que este tenha estreita relação com a decisão do consumidor pela compra. Esta disposição precisa ser grande o suficiente para sustentar a empresa, de forma lucrativa. O mercado necessita ter um alcance facilitado, e permitir a divulgação de seus serviços (ALLEGRETTI, ANDREOLLA, AIUB, 2002).

O mercado consumidor pode ser considerado o principal objetivo do negócio, e por esta razão, a busca pelo máximo de informações possíveis é imprescindível, objetivando não somente satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes, de forma a mantê-los, fidelizá-los e torná-los ferramentas de marketing através do boca-a-boca, gerando resultados positivos a curto e longo prazos.

Segundo Kotler (apud ZENARO, 2007) o conceito de marketing postula que, para se alcançar os objetivos organizacionais é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada, de maneira mais efetiva e eficiente do que os concorrentes.

### 2.3.2.2 O mercado concorrente

Concorrentes são aqueles que satisfazem a mesma necessidade do cliente, portanto uma avaliação do mercado concorrente pode auxiliar a compreender o próprio negócio e oferecer condições para decidir de que forma a empresa pode se diferenciar (ALLEGRETTI, ANDREOLLA, AIUB, 2002).

Para Chiavenato (1995 p. 16) "o mercado concorrente é composto por pessoas ou organizações que oferecem produtos ou serviços similares ou equivalentes àqueles que você pretende colocar no mercado consumidor". Portanto, além de estar atento aos concorrentes diretos é importante estar atento aos concorrentes indiretos, que oferecem novas maneiras de satisfazer as mesmas necessidades.

Para se prever o nível exigido de competitividade e definir uma estratégia de penetração no intuito de diminuir a vulnerabilidade da empresa, são de extrema

importância a identificação dos concorrentes, interar-se sobre seus produtos e suas práticas e avaliar suas vantagens e desvantagens.

A análise da concorrência é de suma importância em qualquer plano de negócios, [...] quando estiver analisando o nicho de mercado onde a empresa está inserida, deve-se procurar mostrar como este mercado está segmentado, as tendências do setor e de seu segmento específico, as tendências de consumo entre outros (DORNELAS, 2001, p.139).

Através da análise da concorrência é possível ter-se uma visão geral do grau de competição existente no mercado e das principais estratégias praticadas pela concorrência para obtenção de maior sucesso.

A concorrência entre as empresas é fator positivo e vital para o mercado em geral, no sentido de regular as relações comerciais e a lei da oferta e procura (ZENARO, 2007).

### 2.3.2.3 O mercado fornecedor

Chiavenato (1995, p.16) define o mercado fornecedor como sendo "o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento", ou seja, que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação e/ou venda de bens e serviços.

É preciso conhecer a fundo todos os fornecedores possíveis para verificar se as características destes suprem as necessidades da empresa, além de ser necessário comparar qualidade, entrega, área de atuação, preços, prazo e confiabilidade.

Mesmo escolhendo um entre vários fornecedores, é importante manter contato com todos, ou pelo menos com os principais, pois não é possível prever quando um fornecedor enfrentará dificuldades.

A análise da qualificação e do poder dos fornecedores pode facilitar a formulação da estratégia de compras (ALLEGRETTI, ANDREOLLA, AIUB, 2002). A escolha correta dos fornecedores pode ser decisiva na qualidade e preço dos produtos oferecidos, podendo ser usado como uma vantagem competitiva.

Degen (1989, p. 137) cita outra vantagem: "o futuro empreendedor pode utilizar como vantagem os conselhos dos fornecedores, que certamente já viram surgir muitos novos negócios, alguns bem-sucedidos, outros nem tanto".

O bom relacionamento com os fornecedores é de suma importância, este deve ser como uma parceria, onde fatores como a qualidade, pontualidade e

honestidade devem ser levados em conta. Problemas ou mudanças de fornecedores podem ser prejudiciais ao negócio, já que podem causar mudanças de procedimentos e até um aumento nos preços.

### 2.3.3 Plano de Marketing

As finalidades básicas do marketing segundo Dolabela (2006, p. 139) são detectar oportunidades (nichos mercadológicos) de mercado ou demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa, seja de seus concorrentes; e preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais em troca de uma desejável receita.

“O plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições” (DOLABELA, 2006, p. 141).

Para Siegel et al (1987, p. 93)

o empreendedor deve preparar um plano de marketing que seja, ao mesmo tempo, interessante e provoque reflexão. O plano não pode simplesmente explicar um conceito; ele deve vender um projeto de empresa como *oportunidade atraente de investimento, um bom risco de crédito ou um valioso fornecedor de um produto ou serviço.*

Dornelas (2001) coloca que o Plano de Marketing pode ser considerada uma das partes mais difíceis de ser elaborada do Plano de Negócios, pois toda a estratégia do negócio vai depender de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sendo que a empresa procura sempre se diferenciar de seus concorrentes, agregando valor a seus produtos e/ou serviços, a fim de conquistar seus clientes continuamente.

O Marketing do Plano de Negócios é basicamente o planejamento do composto de Marketing (*mix de Marketing*) ou quatro Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção):

a) O produto é o bem que se pretende comercializar, que em muitos casos pode ser um ou mais serviços ou até mesmo um conjunto de bens e serviços. É importante conhecer as características do que se está oferecendo, as vantagens e diferenciais a serem explorados, as desvantagens a serem solucionadas ou melhor trabalhadas e as principais necessidades a serem supridas;

b) O preço a ser trabalhado deve ser cuidadosamente estudado, este deve ter um preço mínimo que irá suprir o custo, a margem de contribuição e garantir o



lucro esperado. O preço deve estar de acordo com o mercado e com a expectativa do cliente, entrando em consonância com o preço ideal;

c) A praça é o mercado que a empresa está se inserindo, é imprescindível obter informações sobre esse mercado, os clientes, concorrentes, fornecedores da região e sobre o ponto de comercialização;

d) A promoção se refere à comunicação externa do empreendimento, como por exemplo, o tipo de propaganda, as ações promocionais e o tipo de mídia que irão surtir o efeito desejado e que estão de acordo com as disponibilidades da empresa.

Segundo Zenaro (2007, p.19), se uma empresa deseja que seu produto seja inserido no mercado é preciso que ela pesquise as reais necessidades da clientela potencial e a partir disto desenvolva esse conjunto de instrumentos usados de maneira integrada para atingir o mercado, cujo chama-se de *mix de marketing*.

Definimos *mix de marketing* como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O *mix de marketing* consiste nas ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto (KOTLER, 1993, p. 29).

### 2.3.3.1 Produtos e serviços

No Plano de Marketing devem-se descrever os principais itens que serão fabricados e vendidos, e os respectivos regulamentos ou exigências oficiais a serem atendidas (vigilância sanitária, normas técnicas, etc.) para a produção ou acondicionamento dos produtos.

O preço e a estrutura de comercialização dos produtos são fatores a serem considerados neste tópico. Para o início de um empreendimento, o preço costuma ser de acordo com o mercado atual e que supere o custo e o valor desejado de lucro. A estrutura de comercialização deve ser a mais adequada conforme o tipo de produto ou serviço oferecido.

Segundo Juliatto (2007, p. 35) para uma estrutura com a produção e a comercialização no mesmo espaço físico os fatores a serem considerados são o mix de produtos, a entrada de matéria-prima, a preparação, o consumo pelos clientes e a limpeza dos ambientes. O mesmo autor pontua que a composição do mix de produtos é orientada pelo perfil do cliente que se pretende atingir junto a uma orientação de um profissional da área de nutrição.

### 2.3.3.2 Estratégias Promocionais

As estratégias promocionais também devem ser elaboradas nesta etapa, levando em consideração o público que se quer atingir, com o objetivo de apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes, visando sempre o retorno ao negócio das estratégias utilizadas.

As estratégias de Marketing são os recursos que a organização utiliza para alcançar os objetivos previamente definidos. Essas estratégias devem estar de acordo com a visão da empresa, com o cuidado de não investir em ações que podem não surtir o efeito desejado.

Conforme Siegel et al (1987, p.109) a estratégia de marketing deve explicar "como a empresa irá organizar e implementar seus planos mercadológicos, para atingir o desempenho de vendas desejado".

Siegel et al (1987, p. 116) afirma que

as pesquisas preliminares de mercado incluídas no plano de negócios podem ajudar na formulação da estratégia de marketing e podem ser o primeiro passo na venda, por facilitarem o contato com os pesquisados que tiveram reações positivas ao produto ou serviço.

Devido ao crescimento constante da concorrência no mercado, um importante fator deve ser considerado que é a diferenciação, cuja deve corresponder a uma vantagem competitiva percebida pelos clientes.

### 2.3.3.3 Localização do negócio

A localização pode ser considerada uma forte ferramenta de marketing quando a escolha é realizada estrategicamente. Segundo Juliatto (2007), fatores como o fluxo de pedestres e veículos, a visualização do ponto comercial e o perfil sócio-econômico da região devem ser levados em consideração.

O mesmo autor salienta alguns cuidados que devem ser tomados na hora da escolha do local:

a) Atendimento das necessidades operacionais, capacidade de instalação do negócio, características da vizinhança, acesso ao local, estacionamento para veículos dos clientes, local para carga e descarga de mercadorias, etc;

b) Legalização e regularização do imóvel junto aos órgãos públicos municipais, ou seja, se possui HABITE-SE; se as atividades a serem desenvolvidas

no local respeitam a Lei de Zoneamento do Município, pois alguns tipos de negócios não são permitidos em todo e qualquer bairro; se os pagamentos do IPTU referente ao imóvel encontram-se em dia; e no caso de serem instaladas placas de identificação do estabelecimento, será necessário verificar o que determina a legislação local sobre o licenciamento delas.

c) Conferência da planta do imóvel aprovada pela prefeitura e obras posteriores que possam ter sido realizadas.

#### 2.3.4 Plano Operacional

Para Siegel et al (1987, p. 124) “a importância relativa de um plano operacional irá depender da natureza do negócio”.

Conforme Rosa (2007, p. 41) é importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício.

Os processos operacionais registram a forma como a empresa irá funcionar, que trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários. A projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio inclui o(s) sócio(s) e as pessoas a serem contratadas (ROSA, 2007).

Chér (2002, p. 111) sugere que a partir da identificação do processo produtivo com suas distintas e sistêmicas etapas, bem como definidos os recursos materiais necessários para a operacionalização desse processo, se faça uma reflexão sobre os tipos de funções necessárias, tendo em vista a complexidade dos processos e o perfil dos recursos materiais a serem operados.

O autor salienta que no mundo atual dos negócios o mercado define o quanto está disposto a pagar pelos bens ou serviços oferecidos, e por esta razão, é preciso idealizar uma estrutura que ao mesmo tempo gere os produtos e serviços, administre todas as atividades-fins, venda, distribua e promova seus produtos e ainda gere lucro (CHÉR, 2002, p. 113).

### 2.3.5 Plano Financeiro

Para se administrar uma empresa, além dos conhecimentos do ramo e de uma boa política de comercialização, é absolutamente necessário controlar a movimentação dos recursos financeiros. O capital é o sangue que move o organismo empresarial e, como tal, deve ser bem cuidado e constantemente monitorado.

De acordo com Siegel et al (1987, p. 167):

a finalidade da seção financeira de um plano de negócios é formular um conjunto de projeções abrangentes e dignas de crédito, refletindo o desempenho financeiro previsto da empresa. Se essas projeções forem preparadas com cuidado e fundamentadas de forma convincente, elas irão se tornar os parâmetros mais importantes pelos quais será medida a atratividade da empresa.

Degen (1989, p. 189) afirma que “uma boa análise financeira é fundamental para convencer possíveis investidores a se interessarem pelo novo negócio”.

Rosa (2007, p. 44) afirma que “nessa etapa, determina-se o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais”.

Seguindo o modelo proposto por Rosa (2007) deve-se:

- a) Fazer uma projeção dos investimentos fixos, ou seja, todos os bens necessários para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada;
- b) Estimar o capital de giro para o começo das atividades da empresa;
- c) Contabilizar os investimentos pré-operacionais, ou seja, os gastos realizados antes do início das atividades da empresa;
- d) Elaborar o investimento total somando os itens anteriores e em seguida avaliar se o capital para criação da empresa será feito a partir de recursos próprios (investimento dos proprietários) ou de terceiros (pessoas externas ou instituições financeiras).

A estimativa do faturamento mensal da empresa costuma ser a tarefa mais difícil para um negócio que não iniciou suas atividades.

Para Rosa (2007, p. 56) uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado.

As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do seu mercado e em sua capacidade produtiva.

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período, é importante ter essa estimativa mensal.

Para verificar a viabilidade do negócio são utilizados alguns indicadores.

De acordo com Juliatto (2007, p. 43) "não existe empresa bem sucedida e consolidada que não disponha de um eficiente sistema de avaliação de desempenho através de indicadores".

"O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, seus custos, ou seja, atingir lucro operacional igual a zero" (DOLABELA, 2006, p. 225).

Siegel et al (1987, p. 192) sugere que a análise do ponto de equilíbrio é mecânica e as premissas necessárias algumas vezes reduzem seu grau de precisão, porém permite uma estimativa aproximada do volume de vendas que precisa ser gerado para que a empresa equilibre receitas e despesas.

A fórmula é a seguinte:

$$\text{PONTO DE EQUILÍBRIO} = \frac{\text{CUSTO FIXO}}{\text{ÍNDICE DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}}$$

$$\text{ÍNDICE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} = \frac{\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}}{\frac{(\text{RECEITA TOTAL} - \text{CUSTO VARIÁVEL TOTAL})}{\text{RECEITA TOTAL}}}$$

Outro índice a ser mencionado por Rosa (2007, p. 69) é a Lucratividade, que segundo ele:

é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá investir mais em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{RECEITA TOTAL}} \times 100$$

A rentabilidade é um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio da divisão do

lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro (ROSA, 2007, p. 70).

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{INVESTIMENTO TOTAL}} \times 100$$

O prazo do retorno do investimento, conforme Rosa (2007, p. 61) também é um indicador de atratividade, pois indica o tempo para a recuperação do que foi investido no negócio.

Dolabela (2006, p. 226) chama esse índice de payback e afirma que o amplo uso desse indicador pelas empresas pequenas em particular deve-se à sua facilidade de cálculo e ao apelo intuitivo.

Sua fórmula de cálculo é:

$$\text{PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO} = \frac{\text{INVESTIMENTO TOTAL}}{\text{LUCRO LÍQUIDO}}$$

Nas pequenas empresas, a função financeira normalmente está nas mãos dos donos, e a função contábil fica a cargo de um profissional da área.

### 2.3.6 Avaliação Estratégica

Segundo Rosa (2007), para a avaliação estratégica pode-se utilizar a análise da matriz F.O.F.A. (forças/ oportunidades/ fraquezas/ ameaças).

Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. É imprescindível relacionar os aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado como uma forma de se precaver a possíveis ameaças e vulnerabilidades que se apresentarem e para que os aspectos favoráveis sejam bem explorados.

Conforme Allegretti, Andreolla, Aiub (2002), os pontos fortes são as características que colocam estrategicamente em vantagem o negócio em relação aos outros ou ao ramo de atuação, devendo tornar-se como diferenciais competitivos.

Os pontos fracos são características que tornam a empresa vulnerável em face das ameaças do meio em que se relaciona, devendo, portanto, ser trabalhados



para amenizar os efeitos diante dos diferenciais competitivos.

Os autores complementam que ao identificar oportunidades, ameaças, os pontos fortes e fracos, as ações estratégicas podem ser traçadas, que de uma forma genérica se resumem em: diferenciação, enfoque ou liderança no custo. (ALLEGRETTI, ANDREOLLA, AIUB, 2002, p. 122).

A empresa que age estrategicamente através da diferenciação possui um produto ou serviço que a faz se diferenciar dos demais concorrentes de uma forma vantajosa, fazendo com que os clientes optem por sua empresa justamente por esse diferencial.

O enfoque é uma estratégia de especialização de um serviço ou produto que atinge um nicho de mercado específico, a empresa representa exatamente aquilo que comercializa, torna-se um referencial no que se propõe.

Já a liderança no custo, é uma estratégia que otimiza ao máximo os recursos disponíveis, ou obtém a máxima vantagem numa negociação, a fim de minimizar o quanto for possível os custos e com isso obter os melhores preços.

No momento de pôr em prática a avaliação estratégica, é importante atentar-se para alguns pressupostos (ALLEGRETTI, ANDREOLLA, AIUB, 2002):

- a) Reconhecimento antecipado de problemas futuros;
- b) Perceber que as mudanças são permanentes e velozes;
- c) Necessidade de seleção e priorização de atividades em prol do sucesso da empresa;
- d) Definir metas e objetivos;
- e) Necessidade de precaver-se contra eventuais ameaças externas;
- f) Saber explorar as oportunidades;
- g) Ter certeza de onde se quer chegar;
- h) Capacidade de seleção das melhores alternativas estratégicas;
- i) Conhecer os potenciais e as reações, tanto de clientes, de concorrentes e como do mercado em geral;
- j) Reconhecer as qualidades e deficiências com relação aos concorrentes;
- k) Capacidade de direcionamento dos esforços para os objetivos traçados;
- l) Agilidade e flexibilidade na tomada de decisão.

Pode-se concluir que a avaliação estratégica é uma forma de conhecer o ambiente interno e externo da empresa com uma visão analítica, reconhecer os pontos fracos e ameaças a fim de precaver-se ou buscar soluções, e os pontos

fortes e oportunidades, para que se possa obter ainda mais vantagens competitivas.



### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos usados para executar o trabalho em estudo e a respectiva pesquisa de mercado realizada.

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 83), metodologia é

o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para a consecução dos objetivos e a fim de assegurar a confiabilidade deste trabalho é importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o estudo.

#### 3.1 Metodologia do trabalho

Neste tópico, apresentam-se a natureza da pesquisa quanto à abordagem qualitativa e quantitativa, e a sua caracterização em relação aos critérios meios e fins.

##### 3.1.1 Natureza da Pesquisa

A finalidade de uma pesquisa qualitativa é intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, onde pesquisador e pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa. A pesquisa quantitativa prevê a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidência e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz (CHIZZOTTI, 2001).

Tecnicamente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a pesquisa quantitativa identifica a quantidade em que algo está presente (MATTAR, 2005).

Neste trabalho, a pesquisa realizada para a elaboração da fundamentação teórica e demais informações buscadas em dados secundários foi abordada de uma forma qualitativa. Já a pesquisa de marketing utilizou-se da abordagem quantitativa

para mensurar o grau de aceitabilidade dos consumidores pelo tipo de empreendimento e da abordagem qualitativa para as análises dos resultados.

### 3.1.2 Caracterização da pesquisa

Segundo Mattar (2005), as pesquisas podem ser classificadas quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado: pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva. A principal diferença entre esses dois tipos de pesquisas se dá no grau de estruturação da pesquisa e em seu objetivo imediato.

Vergara (1997) afirma que a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, sendo que o objetivo da pesquisa exploratória é tornar o conhecimento do pesquisador mais abrangente. Uma pesquisa descritiva trata de uma exposição das características de determinada população ou de determinado fenômeno e o objetivo principal do estudo conclusivo é obter respostas para as questões pré-estabelecidas de pesquisa.

Conforme o autor Mattar (2005), uma pesquisa conclusiva descritiva é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais além de serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

De acordo com Vergara (1997), uma pesquisa pode ser classificada de acordo com dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

a) *Quanto aos fins*: O presente estudo classifica-se, como sendo uma pesquisa conclusiva descritiva. A pesquisa é aplicada, pois possui objetivos bem definidos e bem estruturados, procurando solucionar o problema anteriormente descrito. Esta pesquisa mostrou-se de grande importância, visto que foi utilizada na análise dos dados que foram obtidos na pesquisa de marketing realizada.

b) *Quanto aos meios*: Segundo a classificação de Vergara (1997), a pesquisa classifica-se como sendo uma pesquisa bibliográfica e de campo. Não deixa de ser também um estudo de caso, já que existe um estudo dos elementos constitutivos da empresa.

Bibliográfica, pois para a fundamentação teórica do trabalho, utilizou-se material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos, revistas e textos disponíveis na Internet, com o objetivo de, conforme Mattar (2005, p. 86), "acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva

a ser efetuada ou em andamento”.

Segundo Severino (2007, p. 122), a pesquisa bibliográfica realiza-se a partir de registros disponíveis em documentos como livros, artigos entre outros que são contribuições dos autores dos textos. Cruz e Ribeiro (2003, p.12) completam que uma pesquisa bibliográfica aumenta o conhecimento sobre determinada área ou assunto, oferecendo subsídios para o trabalho atual.

Pesquisa de campo, pois a coleta de dados foi realizada no local onde se pretende implantar o restaurante. Diante disso, Vergara (1997, p. 45) a define como sendo uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Para Mattar (2005), um estudo de caso e um estudo de campo se diferenciam pela função de suas representatividades em relação à população pesquisada e dos seus graus de profundidade. O estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos, e o estudo de campo trabalha com amostras de dimensões que permitem análises estatísticas, sem, no entanto, haver preocupações com a representatividade.

Numa pesquisa de campo observa-se atentamente um fenômeno de interesse do pesquisador. Para os autores Cruz e Ribeiro (p. 18, 2003), esta diferencia-se quanto ao aspecto de intervenção, “o conhecimento é adquirido sem que o pesquisador possa interferir no objeto de estudo”. Os dados são coletados nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo diretamente observados sem manuseio por parte do pesquisador (SEVERINO, 2007).

### **3.2 Metodologia da pesquisa de marketing desenvolvida**

Mattar (2005) afirma que o pesquisador seleciona os tipos de pesquisa mais adequados para a obtenção dos dados nas fontes anteriormente identificadas. Ele deverá escolher um ou até mesmo dois métodos de pesquisa. A pesquisa a ser aqui realizada caracterizar-se-á como conclusiva descritiva.

Escolheu-se realizar uma pesquisa não probabilística, haja vista a impossibilidade de catalogar todos os elementos da população.

A pesquisa foi realizada através de um dos tipos de amostras não probabilísticas, que é a amostra por conveniência (ou acidental). Segundo Mattar (2005), uma amostra é considerada por conveniência quando o entrevistado é

selecionado pela conveniência do entrevistador.

A pesquisa realizada tem por objetivo verificar o grau de aceitabilidade do empreendimento pelos transeuntes do bairro Coqueiros, na cidade de Florianópolis, com base em dados do 1º semestre de 2008.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Identificar o perfil sócio-econômico dos respondentes;
- b) Avaliar a demanda por comida japonesa;
- c) Verificar a frequência de consumo;
- d) Avaliar a média de preços no consumo e as formas de pagamento;
- e) Identificar as alternativas de forma de consumo a serem oferecidos;
- f) Identificar os concorrentes mais freqüentados, por ordem de preferência;
- g) Avaliar alguns aspectos de serviços de maior relevância na escolha do restaurante.

Foram utilizados dados primários e secundários. Para Mattar (2005), dados primários são aqueles que nunca foram coletados e analisados e dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados.

Os dados primários desse trabalho foram coletados junto ao mercado de potenciais clientes através da pesquisa de mercado realizada.

Algumas entrevistas não estruturadas foram realizadas com consumidores da gastronomia japonesa e com pessoas relacionadas à área para obter informações sobre os concorrentes e fornecedores, além das informações em relação a valores de algumas tabelas do Plano Financeiro.

Vergara (1997) define observação como uma situação ou grupo ao qual o pesquisador já está engajado, onde o pesquisador é um ator, ou espectador interativo. Observações diretas foram realizadas junto aos principais concorrentes da região de Florianópolis com o objetivo de verificar pontos fortes e fracos, além de outras informações e pontos relevantes.

Enfim, os dados secundários foram coletados em livros, artigos, revistas e sites da Internet, cujas informações estão relacionadas aos seus respectivos tópicos.

### 3.2.1 População de pesquisa, tamanho da amostra e processo de amostragem

Por ser uma pesquisa descritiva, a importância dessa variável para o estudo é extremamente reconhecida. Isto se dá pela necessidade dos pesquisadores em efetuar coleta e análise de dados essenciais para o sucesso da pesquisa.

Mattar (2005, p.67) defende que cabe ao pesquisador definir metodologicamente a pesquisa, a determinação da população de pesquisa, do número de elementos dessa população que farão parte da amostra e do processo através do qual serão escolhidos os elementos da amostra.

Conforme Kinnear & Taylor (apud Mattar, 2005), população de pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas.

Ainda segundo Mattar (2005), a designação apropriada de população precisa conter:

- a) Definição das especificações dos elementos de pesquisa;
- b) Definição da unidade amostral;
- c) Abrangência geográfica da pesquisa;
- d) Período de tempo.

A população definida para essa pesquisa refere-se aos transeuntes do bairro Coqueiros da cidade de Florianópolis.

Após a população definida, é preciso calcular o tamanho da amostra a ser pesquisada. Mas antes de se calcular o tamanho da amostra a ser pesquisada, é importante que se defina se a amostragem será do tipo: probabilística ou não probabilística. Mattar (2005) nos diz que amostragens probabilísticas são aquelas em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra.

Já as amostragens não probabilísticas são aquelas em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo, e não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra. Escolheu-se realizar uma pesquisa não probabilística, mediante a impossibilidade de catalogar todos os elementos da população.

Após a definição do tipo de amostragem, foi efetuado o cálculo do tamanho da amostra. O nível de confiança adotado na pesquisa é de 95%. Para este nível de

confiabilidade, conforme a Teoria do Limite Central proposta por Mattar (2005), o valor da variável Z será 2. Para determinar a precisão da amostra, o erro amostral admitido foi de 7% ou 0,07. A probabilidade para que as fontes de dados possuam as informações necessárias (P) para a realização da pesquisa é de 50% ou 0,5; conseqüentemente a probabilidade para que não possuam essas informações (Q) também é de 50% ou 0,5.

Utilizando-se a seguinte fórmula para a determinação do tamanho da amostra (n) em populações infinitas, tem-se:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{e^2}$$

Onde:

- a) n = tamanho da amostra
- b) Z = valor da ordenada na curva normal padronizada
- c) P e Q = probabilidade de ocorrência ou não ocorrência de um fato
- d) e = erro amostral admitido

Logo:

$$n = \frac{2^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,07^2} = 204$$

Sendo:

- a) Nível de confiabilidade de 95%
- b) Erro amostral 7%
- c) Probabilidade de uma pessoa aleatória vir a ser selecionada para amostra 50%
- d) Probabilidade de uma pessoa aleatória não vir a ser selecionada para amostra 50%
- e) Número de entrevistas 204.

Ou seja, para que se tenha nessa pesquisa, um erro máximo de 7%, ao nível de confiabilidade de 95% e com uma probabilidade de ocorrência de 50%, tem-se que construir uma amostra de 204 pessoas.

No processo de pesquisa, é necessário ainda que se faça a seleção física das



unidades de amostra da pesquisa. Conforme Mattar (2005), unidade amostral é a unidade básica que contém os elementos da população a ser amostrada. E nos casos mais simples, as unidades amostrais e os elementos são os mesmos.

No caso da pesquisa a ser realizada, as unidades amostrais e os elementos serão os mesmos. Ambos são compostos pelos transeuntes do bairro Coqueiros da cidade de Florianópolis.

### 3.2.2 Instrumento de coleta e análise dos dados

A coleta de dados primários consiste na pesquisa de comunicação que é a forma mais tradicional de obtenção de dados, cuja principal característica, segundo Mattar (2005), é que se obtenha o dado a partir de declaração do próprio respondente, seja por entrevista ou questionário.

Para Mattar (2005, p. 241), "o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e os dados obtidos".

Para realização da coleta de dados primários desta pesquisa, foi utilizado o método da comunicação com base em questionários auto-preenchidos estruturados não disfarçados, alguns foram enviados por *email* e outros foram entregues pessoalmente pelo entrevistador aos entrevistados na avenida principal do bairro Coqueiros durante o mês de maio de 2008 com 204 pessoas. Os dados foram coletados junto aos transeuntes da região escolhida para a implantação do empreendimento no período noturno, próximo a outros restaurantes, com o intuito de abordar o público com potencial de freqüentar o estabelecimento em estudo.

Após a coleta dos dados, dá-se o início da análise. O processamento, análise e interpretações dos dados são apoiados por recursos computacionais, da planilha Excel, de forma a realizar a tabulação, tabelas e gráficos. Com os dados adequadamente resumidos nessas tabelas e gráficos, pode-se observar os aspectos importantes e delinear hipóteses e conclusões sobre os resultados da pesquisa.

### 3.3 Limitações do Trabalho

Como limitações do estudo cita-se a dificuldade de definir um custo da mercadoria vendida, já que o cardápio em um restaurante japonês é muito variado e com custos distintos e diversos, portanto utilizou-se uma porcentagem de custo de



36% sobre o valor da mercadoria vendida, de acordo com as informações fornecidas por um administrador, consultor e também proprietário de um estabelecimento similar em Florianópolis.

A análise de todos os concorrentes do empreendimento também se tornou inviável devido ao tempo disponível para a conclusão do estudo.

Além disso, existe a limitação de espaço, já que as aplicações dos questionários da pesquisa de mercado desenvolvida foram realizadas somente com os transeuntes do bairro Coqueiros no período noturno a fim de atingir um público similar àquele considerado potencial ao mercado alvo do negócio.

Por fim, há uma limitação de tempo, já que o trabalho foi realizado no primeiro semestre de 2008, está, portanto, sujeito a variações de informações a partir da conclusão deste.

## 4 A PESQUISA DE MARKETING

Essa pesquisa de marketing fez-se necessária para a elaboração de uma estimativa de demanda, para identificar o perfil do consumidor, hábitos de consumo e os concorrentes mais freqüentados pelos mesmos, enfim, para proporcionar maior respaldo à implantação do restaurante e verificar o grau de aceitabilidade do empreendimento.

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionários auto-preenchidos estruturados não disfarçados, contendo dezoito perguntas, que foram enviados por *email* e entregues pessoalmente pelo entrevistador aos respondentes.

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa com tabelas e gráficos para uma melhor visualização. No próximo capítulo, as informações pesquisadas em relação ao perfil do consumidor e dos concorrentes serão apresentadas em seus respectivos tópicos.

As tabelas contemplam a freqüência absoluta, freqüência acumulada, freqüência relativa e freqüência relativa acumulada dos dados obtidos em cada pergunta do questionário, possibilitando, assim, a análise dos mesmos. Os gráficos estão dispostos no formato de pizza com respectivos percentuais e legendas.

Na tabela 01, referente à questão 10, constatou-se a freqüência que os entrevistados costumam jantar fora de suas casas:

**Tabela 01: Freqüência que os entrevistados jantam fora de casa**

	Freqüência Absoluta	Freqüência Acumulada	Freqüência Relativa	Freqüência Relativa Acumulada
Mais de uma vez por semana	49	49	24,0	24,0
Uma vez por semana	69	118	33,9	57,9
Uma vez a cada 15 dias	47	165	23,0	80,9
Uma vez ao mês	32	197	15,7	96,6
Raramente	7	204	3,4	100
Nunca	0		0	
Total	204		100	

Fonte: Dados primários.

Mais de 50% dos entrevistados jantam fora de casa ao menos uma vez na semana, 23% duas vezes ao mês e somente 15% uma vez ao mês. Uma porcentagem muito pequena raramente janta fora de casa.

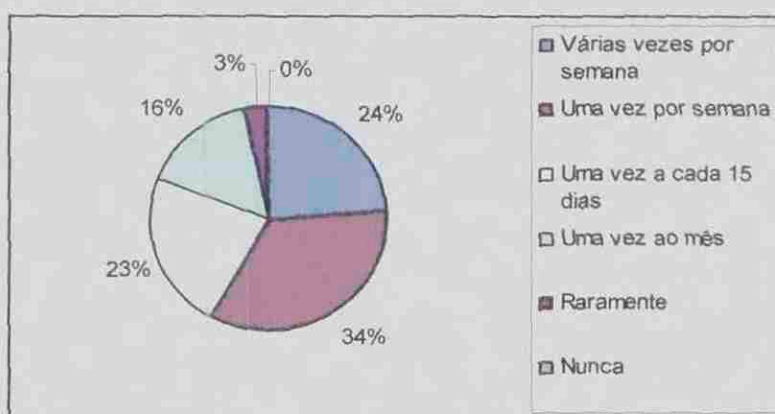


Figura 01: Frequência que os entrevistados jantam fora de casa

Fonte: Dados primários.

A tabela 02, referente à questão 11, mostra o consumo de comida japonesa dos entrevistados:

Tabela 02: Consumo de comida japonesa

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	148	148	72,5	72,5
Nunca provou	15	163	7,4	79,9
Não	41	204	20,1	100
Total	204		100	

Fonte: Dados primários.

Verificou-se que a grande maioria dos entrevistados, mais precisamente 72%, consomem comida japonesa, um dado que pode ser considerado de extrema importância ao estudo em questão. Somente 20% não consomem e o restante dos entrevistados nunca provou.

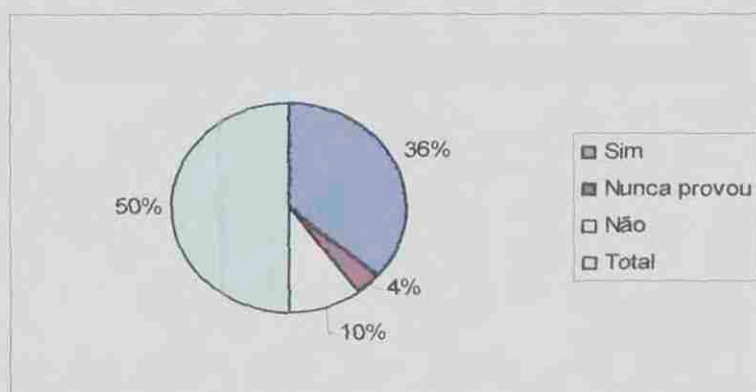


Figura 02: Consumo de comida japonesa

Fonte: Dados primários.

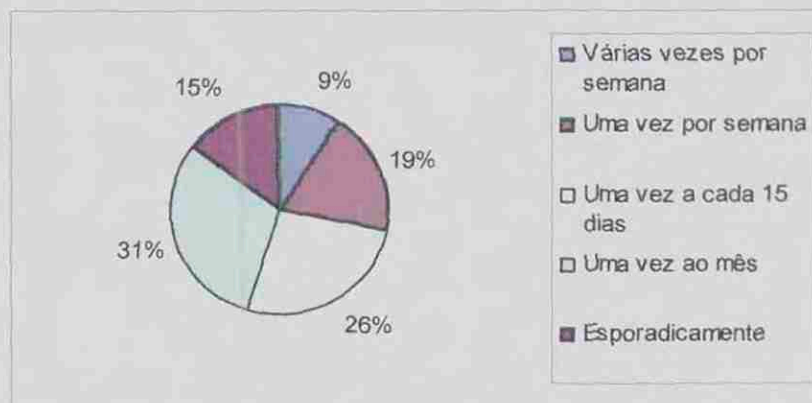
Identificou-se na tabela 03, que refere-se à questão 12, a frequência que os consumidores costumam apreciar a comida japonesa:

**Tabela 03: Frequência que os entrevistados consomem comida japonesa**

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Mais de uma vez por semana	14	14	9,4	9,4
Uma vez por semana	28	42	19,0	28,4
Uma vez a cada 15 dias	39	81	26,4	54,8
Uma vez ao mês	45	126	30,4	85,2
Esporadicamente	22	148	14,8	100
Total	148		100	

Fonte: Dados primários.

Dentre os respondentes que se posicionaram como consumidores de comida japonesa, mais de 50% dos respondentes consomem pelo menos duas vezes ao mês, outro dado muito otimista para a pesquisa. Outros 31% dos respondentes consomem uma vez ao mês. Apenas 15% consomem esporadicamente este tipo de comida.

**Figura 03: Frequência que os entrevistados consomem comida japonesa**

Fonte: Dados primários.

O tipo de serviço de preferência dos consumidores foi identificado na questão 13, representada na tabela 04:

**Tabela 04: Tipo de serviço de preferência na aquisição de comida japonesa**

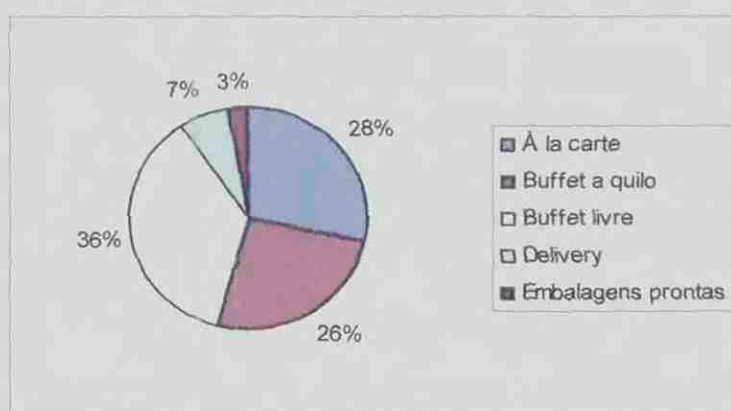
	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
À la carte	42	42	28,4	28,4
Buffet a quilo	38	80	25,7	54,1
Buffet livre	54	134	36,5	90,6
Delivery	10	144	6,7	97,3



Embalagens prontas	4	148	2,7	100
Total	148		100	

**Fonte:** Dados primários.

Houve uma dispersão em relação à preferência de serviço no consumo de comida japonesa. O serviço de buffet livre atingiu 36%, sendo o de maior preferência entre os respondentes. Em seguida, o serviço à la carte, com cerca de 28%, e outros 25% no serviço de buffet a quilo. O serviço de delivery teve uma baixa preferência de apenas 7%. Acredita-se que este tipo de serviço seja considerado uma segunda opção em algumas situações específicas, porém como não se pesquisou mais a fundo, não se tem precisão em relação a isto.



**Figura 04:** Tipo de serviço de preferência na aquisição de comida japonesa

**Fonte:** Dados primários.

Alguns aspectos em relação à comida em um restaurante oriental foram pesquisados na questão 14, para saber a sua relevância por parte do consumidor, conforme a tabela 05:

**Tabela 05:** Item de maior relevância em relação à comida em restaurante oriental

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Frescor dos alimentos	62	62	41,9	41,9
Variedade	12	74	8,1	50,0
Higiene no manuseio	51	125	34,5	84,5
Preço	23	148	15,5	100
Outro	0		0	
Total	148		100	

**Fonte:** Dados primários.

Os aspectos considerados mais relevantes foram o frescor dos alimentos e a higiene no manuseio, com aproximadamente 41% e 35% respectivamente. O preço foi o terceiro aspecto mais indicado, porém por somente 16% em média dos respondentes, o que pode ser considerado um fator positivo, já que a gastronomia japonesa de alto padrão não custa um valor que possa ser considerado baixo.

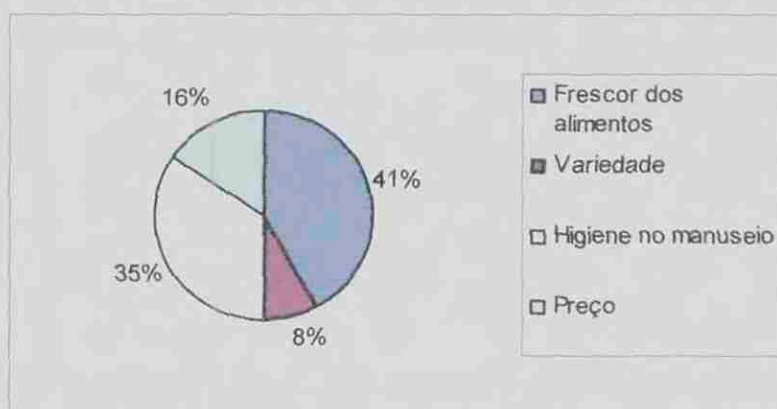


Figura 05: Itens de maior relevância em relação à comida em restaurante oriental  
Fonte: Dados primários.

Na questão 15, foi avaliado o item de maior relevância em relação ao ambiente do restaurante conforme a tabela 06:

Tabela 06: Item de maior relevância em relação ao ambiente do restaurante

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Decoração	16	16	10,8	10,8
Iluminação	18	34	12,2	23,0
Sonorização	15	49	10,1	33,1
Limpeza e higiene	78	127	52,7	85,8
Estrutura adequada	21	148	14,2	100
Total	148		100	

Fonte: Dados primários.

A limpeza e higiene foram aspectos considerados muito relevantes, já que mais de 50% dos respondentes escolheram esse item. Os outros itens não tiveram nenhum destaque, obtendo um percentual muito próximo, em torno de 10 a 14% cada.

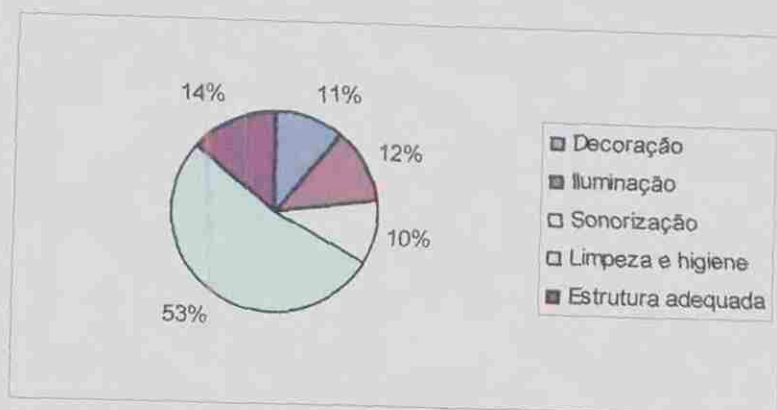


Figura 06: Itens de maior relevância em relação ao ambiente do restaurante  
Fonte: Dados primários.

Na tabela 07, verificam-se os itens de maior relevância em relação à localização do restaurante, conforme a questão 16:

Tabela 07: Item de maior relevância em relação à localização do restaurante

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Facilidade de acesso	65	65	43,9	43,9
Vista privilegiada	26	91	17,6	61,5
Estacionamento próprio	47	138	31,7	93,2
Proximidade a outras opções de lazer	10	148	6,8	100
Outro	0		0	
Total	148		100	

Fonte: Dados primários.

A facilidade de acesso obteve mais de 40% de relevância por parte dos respondentes em relação à localização do restaurante, sendo o estacionamento próprio o segundo item com quase 32%. Uma vista privilegiada também foi considerada com aproximadamente 18% de relevância. Podemos considerar novamente pontos positivos nesta questão, já que existe uma facilidade de acesso ao local do futuro empreendimento, existe permissão para estacionar nas ruas próximas e há também a possibilidade de dispor algumas vagas de estacionamento. A vista é altamente privilegiada, se tratando de uma rola marítima. Não oferece muitas opções de lazer próximas, como cinemas e outros, porém este item não foi muito considerado, com menos de 7% de relevância.



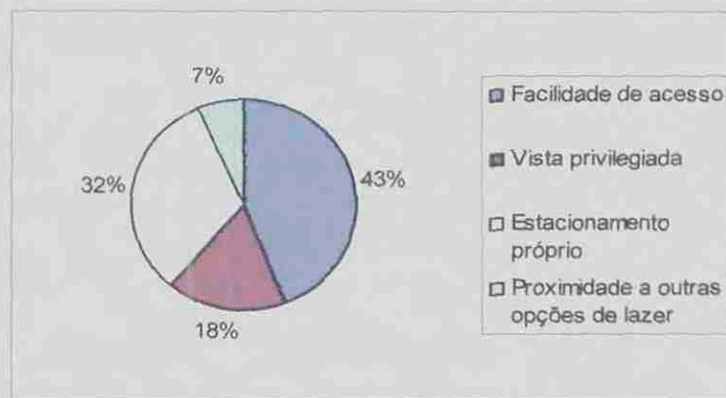


Figura 07: Itens de maior relevância em relação à localização do restaurante  
**Fonte:** Dados primários.

O valor gasto em média em restaurantes orientais segundo a questão 17 foi referido na tabela 08:

**Tabela 08: Valor gasto em média em restaurantes orientais**

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até R\$ 30,00	13	13	8,8	8,8
De R\$ 31,00 a R\$ 40,00	31	44	20,9	29,7
De R\$ 41,00 a R\$ 50,00	46	90	31,1	60,8
De R\$ 51,00 a R\$ 60,00	39	129	26,4	87,2
Acima de R\$ 60,00	19	148	12,8	100
Total	148		100	

**Fonte:** Dados primários.

A maior parte dos consumidores, ou seja, em torno de 57%, gasta de R\$ 40,00 a R\$ 60,00. Outros 20% dos consumidores gastam um pouco menos e apenas 12,8% gastam mais, porém ainda assim não deixa de ser um resultado positivo.

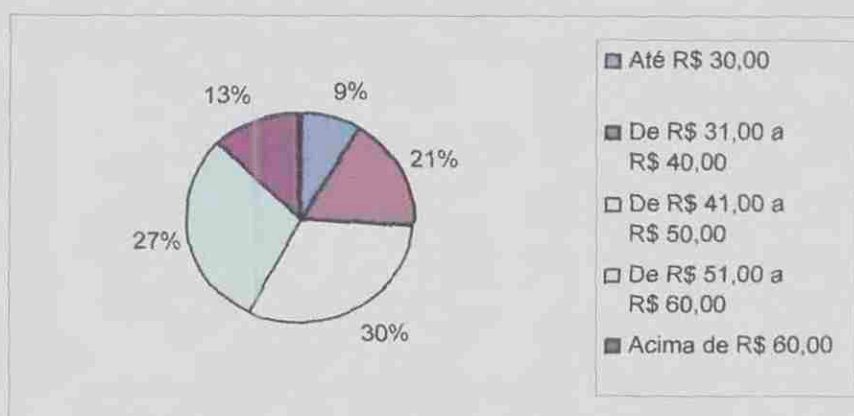


Figura 08: Valor gasto em média em restaurantes orientais  
Fonte: Dados primários.

Conforme os dados coletados na questão 18, expressos na tabela 09, as formas de pagamento mais utilizadas foram as seguintes:

**Tabela 09: Forma de pagamento mais utilizada**

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Dinheiro	38	38	25,7	25,7
Cartão de débito	62	100	41,9	67,6
Cartão de crédito	43	143	29,0	96,6
Cheque	5	148	3,4	100
Outro	0		0	
Total	148		100	

Fonte: Dados primários.

Os consumidores costumam pagar as despesas em restaurantes em sua maioria através de cartões, 41,9% em cartões de débito e 29% em cartões de crédito, 25% pagam em dinheiro e somente 3,4% em cheque. Esse resultado demonstra uma tendência que já é realidade no mercado, que são os cartões magnéticos para pagamento. Por essa razão, é indispensável obter esse recurso no estabelecimento e de preferência, para a comodidade e satisfação, dispor de máquinas móveis que atendam o cliente em sua mesa, sem a necessidade de dirigir-se ao caixa.

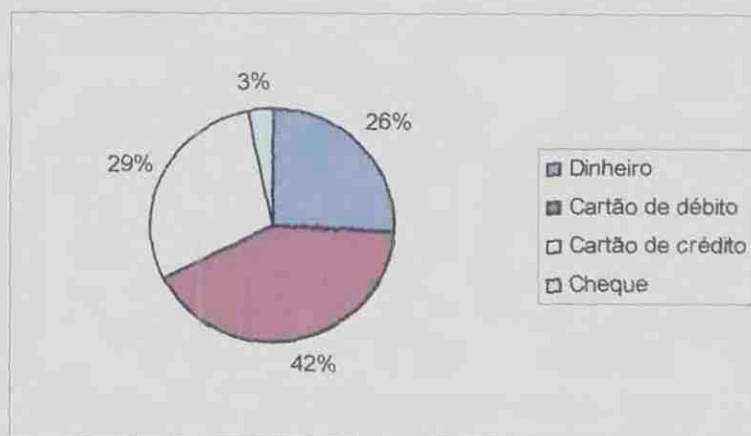


Figura 09: Forma de pagamento mais utilizada

Fonte: Dados primários.

Devido ao tempo disponível para a realização da pesquisa, buscaram-se dados complementares para o Plano de Negócios sem maiores profundamentos, portanto sugere-se uma pesquisa mais detalhada e precisa.

## 5 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios desenvolvido não representa somente um instrumento de planejamento formalizado em um papel. Ele deve, sim, estar integrado a toda a empresa, difundido e retroalimentado permanentemente com novas informações que possam contribuir para o sucesso organizacional.

### 5.1 Sumário Executivo

O restaurante oriental Kasato-maru é um empreendimento que tem a intenção de ser implantado no bairro Coqueiros, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Esse local foi escolhido por se tratar de uma orla gastronômica que atrai pessoas de diversas regiões especificamente por um motivo: saborear comida de qualidade com um visual aconchegante e inspirador. Além disso, trata-se de um diferencial no bairro Coqueiros que tem restaurantes diversos, e apesar de existir um restaurante oriental, este não é especializado na gastronomia japonesa e não tem características atrativas.

O ramo de atuação é o comércio de produtos alimentícios, especializado na gastronomia japonesa. A escolha desta atividade concretizou-se pela oportunidade de mercado visualizada pela acadêmica e pela tendência do aumento do consumo deste tipo de alimento, considerado equilibrado e saudável.

Tem como constituição legal a Sociedade Limitada e caracteriza-se a princípio como uma Pequena Empresa, o que lhe garante o benefício do Simples Nacional instituído pela Lei Geral – Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. O SIMPLES visa simplificar as regulamentações e obrigações tributárias impostas a estes tipos de estabelecimentos, unificando o pagamento mensal de diversos impostos e contribuições, tais como: o Imposto de renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), o Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), a Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), e as Contribuições Previdenciárias do Empregador.

A proposta do negócio é um restaurante fino, estilizado, com a capacidade para 140 pessoas, que servirá comida japonesa de alto padrão para uma clientela



específica que se posiciona principalmente entre as classes A e B, com um bom poder aquisitivo, que se inclui, em sua maioria, na faixa etária de 21 a 35 anos.

Oferecerá o serviço *à la carte*, como primeira opção, já que é elaborada somente mediante o pedido, conferindo ao cliente uma comida com maior sabor e frescura. Paralelamente, o restaurante irá trabalhar com o sistema de buffet livre, cujo foi o serviço com maior percentual de preferência no resultado da pesquisa de marketing. O sistema de buffet a quilo será oferecido somente alguns dias da semana, que provavelmente serão nas terças e quartas-feiras, na intenção de atrair maior número de clientes nestes dias, que costumam ser de menor movimento.

O investimento inicial, contabilizando os investimentos fixos e pré-operacionais soma em torno de R\$ 332.000,00 e o capital de giro está estimado em R\$ 150.000,00. Um investimento que pode vir a ser considerado alto, entretanto os indicadores de viabilidade são positivos, como se pode constatar no cenário razoável e no cenário otimista:

Cenário Razoável:

- Lucratividade: 6,2% ao mês
- Rentabilidade: 2% ao mês
- Prazo do retorno do investimento: 49 meses.

Cenário Otimista:

- Lucratividade: 14% ao mês
- Rentabilidade: 5% ao mês
- Prazo do retorno do investimento: 20 meses.

O Ponto de equilíbrio foi estimado em R\$ 136.542,00, portanto, acredita-se no progresso do empreendimento, na otimização dos recursos materiais, financeiros e operacionais podendo atingir um faturamento muito atraente.

## **5.2 Análise de mercado**

Para analisar o mercado consumidor e concorrente, utilizaram-se dados coletados na pesquisa de marketing realizada. Em relação aos fornecedores, buscou-se informações em dados secundários retirados da Internet e através de contatos com pessoas da área gastronômica japonesa.

### 5.2.1 O mercado consumidor

O mercado consumidor foi melhor identificado após uma pesquisa de marketing realizada para este trabalho com o intuito de conhecer o perfil sócio-econômico dos consumidores da região e com isso saber o quanto se gasta, que fatores consideram relevantes a respeito do que é oferecido e aspectos físicos do estabelecimento, além de se verificar a aceitabilidade do mesmo no bairro Coqueiros. É interessante que se realize uma nova pesquisa focada no perfil dos consumidores e seus hábitos de consumo.

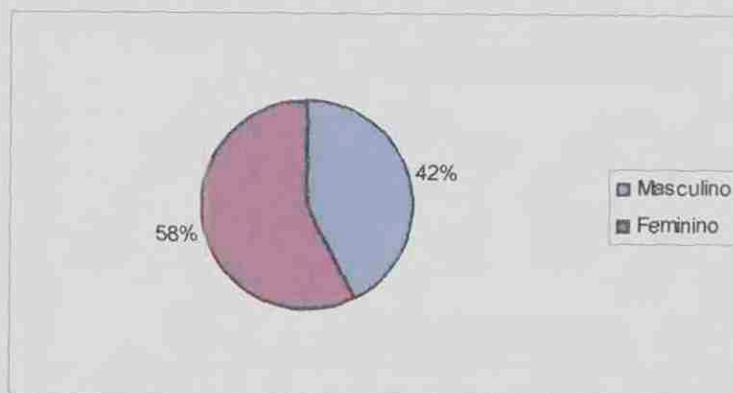
A primeira questão referente ao sexo dos entrevistados apresentou os seguintes resultados, demonstrados na tabela 10:

**Tabela 10: Sexo dos entrevistados**

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Masculino	86	86	42,2	42,2
Feminino	118	204	57,8	100
Total	204		100	

Fonte: Dados primários.

Dentre o total dos respondentes, 57,8% são mulheres e 42,2% homens.



**Figura 10: Sexo dos entrevistados**

Fonte: Dados primários.

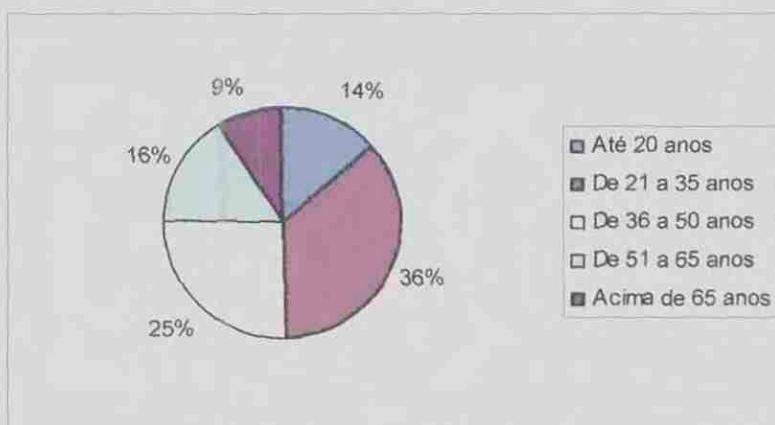
A tabela 11, referente à segunda questão, mostra a faixa etária dos entrevistados.

**Tabela 11: Idade dos entrevistados**

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até 20 anos	28	28	13,7	13,7
De 21 a 35 anos	73	101	35,8	49,5
De 36 a 50 anos	52	153	25,5	75,0
De 51 a 65 anos	32	185	15,7	90,7
Acima de 65 anos	19	204	9,3	100
Total	204		100	

Fonte: Dados primários.

O público considerado, através de dados secundários, como o público alvo consumidor de comida japonesa está na faixa de 21 a 35 anos, que nesta pesquisa representa 25,8%. A faixa etária equiparente de percentual, com 25,5% é a faixa de 36 a 50 anos, o que pode ainda ser considerada uma boa amostra. Um pouco mais de 15% inclui-se na faixa de 51 a 65 anos. Até 20 anos obteve 13,7%, que é um percentual pouco expressivo mais a ser considerado.

**Figura 11: Idade dos entrevistados**

Fonte: Dados primários.

Na tabela 12, estão os dados referentes ao estado civil dos entrevistados, coletados através da terceira questão:

**Tabela 12: Estado civil dos entrevistados**

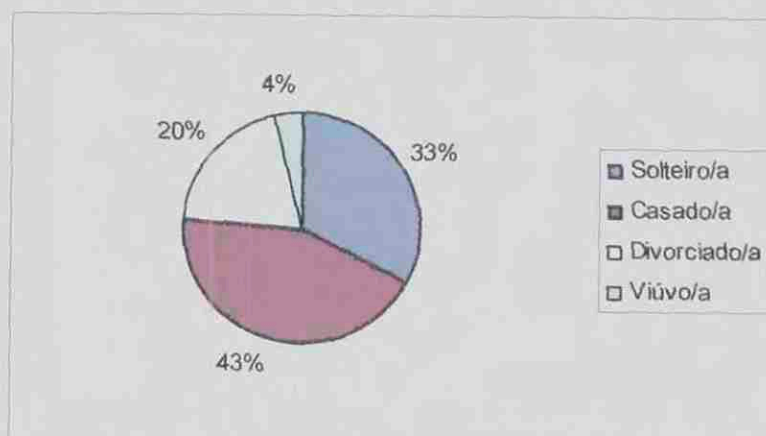
	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Solteiro/a	67	67	32,9	32,9
Casado/a	88	155	43,1	76,0
Divorciado/a	41	196	20,1	96,1



Viúvo/a	8	204	3,9	100
Outros/a	0		0	
Total	204		100	

**Fonte:** Dados primários.

Os casados representam a maior porcentagem entre os entrevistados, com 43%. Em seguida, 33% são solteiros. Cerca de 20% são divorciados e 3,9% viúvos.



**Figura 12:** Estado civil dos entrevistados

**Fonte:** Dados primários.

De acordo com a questão 4, verifica-se o grau de escolaridade na tabela 13:

**Tabela 13: Escolaridade dos entrevistados**

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Ensino Fundamental	0	0	0	0
Ensino Médio incompleto	0	0	0	0
Ensino Médio completo	39	39	19,1	19,1
Superior incompleto	97	136	47,6	66,7
Superior completo	68	204	33,3	100
Outros	0		0	
Total	204		100	

**Fonte:** Dados primários.

O grau de escolaridade dos entrevistados apresenta um índice compatível com o que se espera do público alvo do empreendimento, com 47,6% representando o nível Superior incompleto, 33,3% o nível Superior completo e apenas 19,1% com o Ensino médio completo.

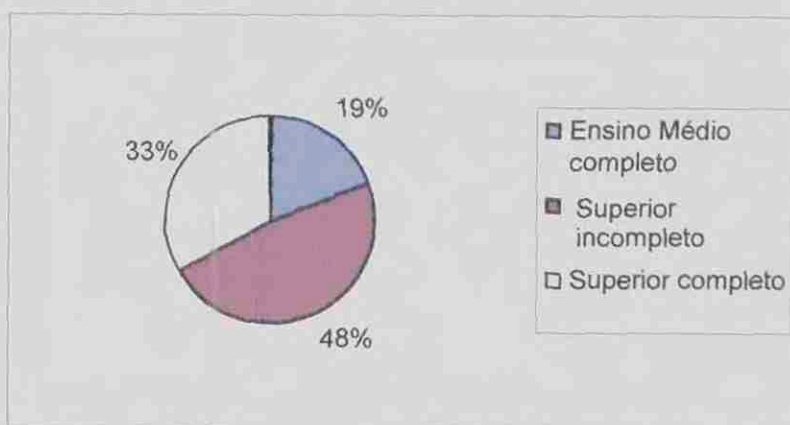


Figura 13: Escolaridade dos entrevistados

Fonte: Dados primários.

As atividades profissionais dos entrevistados, discriminadas na questão 5, está representada na tabela 14:

Tabela 14: Atividade profissional dos entrevistados

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Estudante	35	35	17,2	17,2
Funcionário Público	28	63	13,7	30,9
Funcionário de empresa privada	59	122	28,9	59,8
Profissional autônomo	36	158	17,6	77,4
Empresário	30	188	14,7	92,1
Aposentado	13	201	6,4	98,5
Não exerce atividade profissional	3	204	1,5	100
Total	204		100	

Fonte: Dados primários.

Somente a atividade profissional de funcionário de empresa privada teve um destaque maior, com 29% dos entrevistados. Estudantes e profissionais autônomos representam um percentual muito próximo, em torno de 17% ambos. Os empresários e funcionários públicos representam ambos cerca de 14% dos entrevistados.

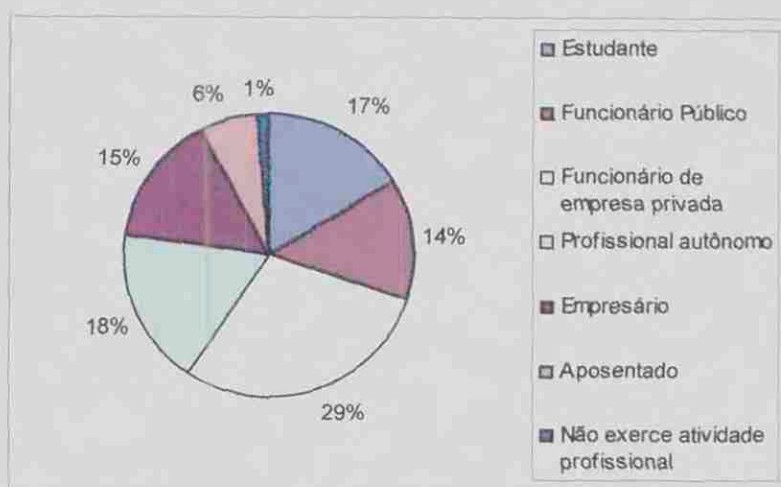


Figura 14: Atividade profissional dos entrevistados  
Fonte: Dados primários.

Na tabela 15 pode-se verificar o resultado da questão 6, a renda média mensal familiar:

**Tabela 15: Renda média mensal familiar**

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até R\$ 1000,00	20	20	9,8	9,8
De R\$ 1001,00 a R\$ 2000,00	48	68	23,5	33,3
De R\$ 2001,00 a R\$ 3000,00	58	126	28,4	61,7
De R\$ 3001,00 a R\$ 4000,00	42	168	20,6	82,3
Acima de R\$ 4000,00	36	204	17,7	100
Total	204		100	

Fonte: Dados primários.

A renda média familiar se concentra em valores de R\$ 2001,00 a R\$ 3000,00 com uma porcentagem de 28,4. As rendas médias familiares nas faixas que variam de R\$ 1001,00 a R\$ 2000,00 e de R\$ 3001,00 a R\$ 4000,00, apresentam, cada uma, um percentual em torno de 20. Apresentando uma porcentagem acima da mínima, que é até R\$ 1000,00 com 10% dos respondentes, é a faixa de renda acima de R\$ 4000,00, que apresenta mais de 17%.

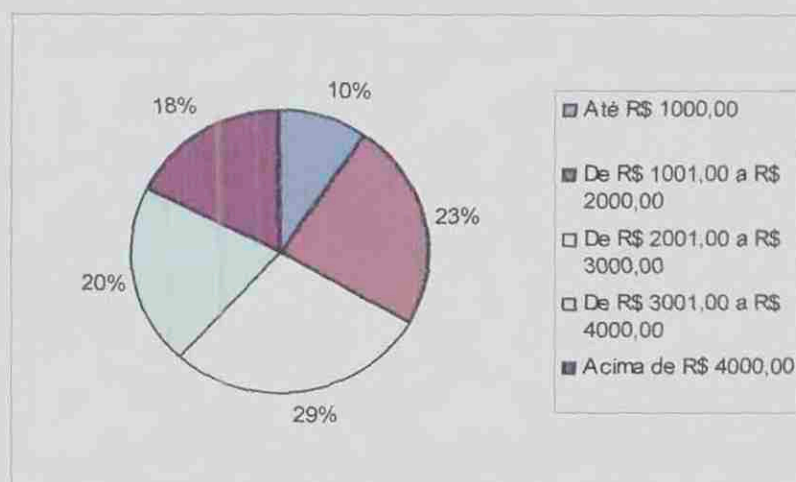


Figura 15: Renda média mensal familiar

Fonte: Dados primários.

Para obter maior precisão em relação a renda mensal familiar, a questão 7 analisa o número de pessoas que compõe essa renda, como consta na tabela 16:

Tabela 16: Número de pessoas que compõe a renda mensal familiar

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Uma	52	52	25,5	25,5
Duas	95	147	46,6	72,1
Três	47	194	23,0	95,1
Quatro	10	204	4,9	100
Acima de quatro	0		0	
Total	204		100	

Fonte: Dados primários.

Ainda gerando uma boa expectativa em relação ao poder aquisitivo dos consumidores, observa-se que a maioria das rendas mensais familiares, 46,6%, são compostas por apenas duas pessoas. Por uma única pessoa, se tem 25,5% dos respondentes. Constata-se que 23% tem uma composição de renda formada por três pessoas e somente 5% por quatro pessoas.



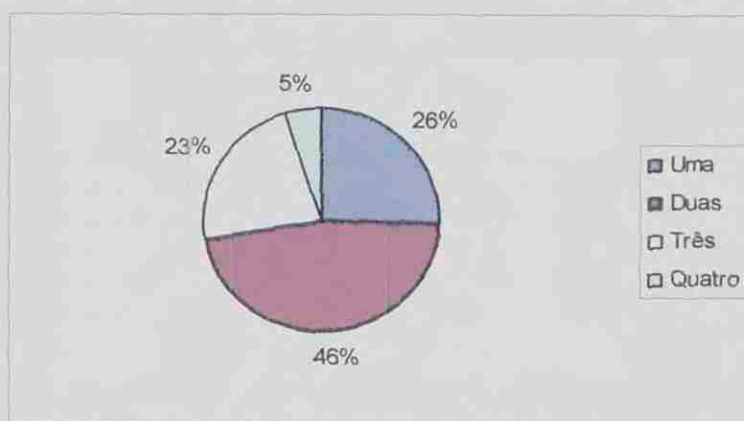


Figura 16: Número de pessoas que compõe a renda mensal familiar  
Fonte: Dados primários.

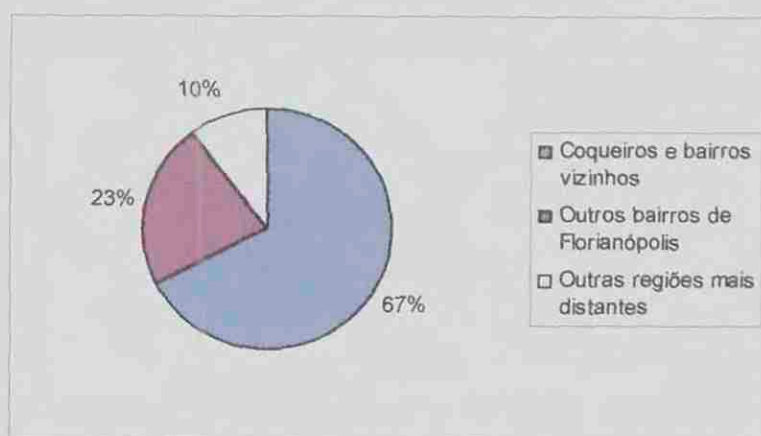
Para identificar de onde os consumidores costumam se locomover para frequentar os restaurantes da região, a questão 8 verificou a região de moradia dos respondentes. Os resultados estão na tabela 17:

**Tabela 17: Região de moradia**

	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Coqueiros e bairros vizinhos	137	137	67,2	67,2
Outros bairros de Florianópolis	46	183	22,5	89,7
Outras regiões mais distantes	21	204	10,3	100
Total	204		100	

Fonte: Dados primários.

Mais de 67% dos respondentes moram em Coqueiros ou bairros vizinhos, que são o bairro Abraão, Itaguaçu e Bom Abrigo. Essa porcentagem é resultado do local onde foi feita a pesquisa. Alguns respondentes, 22,5%, moram em bairros próximos, como o Estreito. Apenas 10,3% moram em regiões um pouco mais distantes, como no bairro Córrego Grande, no município de Palhoça e São José.



**Figura 17: Região de moradia**  
**Fonte:** Dados primários. Base: 204 questionários.

### 5.2.2 O mercado concorrente

Para analisar a concorrência, utilizamos os dados da questão 13 da pesquisa de marketing, que indicou alguns concorrentes:

- a) Restaurante Miyoshi (Centro e Lagoa da Conceição);
- b) Restaurante Guinza Garden (Centro);
- c) Restaurante Sushimasa (Beira mar);
- d) Restaurante Lai Lai (Coqueiros);
- e) Restaurante Kanpai (Centro);
- f) Restaurante Ramogina (Centro);
- g) Restaurante Niguri (Lagoa da Conceição).

Esses foram os concorrentes citados em ordem de preferência diversa, porém como restaurantes de maior preferência ou os mais freqüentados pelos respondentes foram os restaurantes apresentados na tabela 18:

**Tabela 18: Concorrentes mais freqüentados por ordem de preferência**

	Freqüência Absoluta	Freqüência Acumulada	Freqüência Relativa	Freqüência Relativa Acumulada
Miyoshi	67	67	45,3	45,3
Guinza Garden	43	110	29,1	74,4
Sushimasa	29	139	19,6	94,0
Lai Lai	9	148	6,0	100
Total	148		100	

O restaurante Miyoshi (Centro) tem a maior preferência ou percentual de frequência dos respondentes, indicando um valor de 45,3%. O restaurante Guinza Garden está em segundo lugar com 30%. Em seguida, com 20% consta o restaurante Sushimasa e, por último, o restaurante Lai Lai, com 6%.

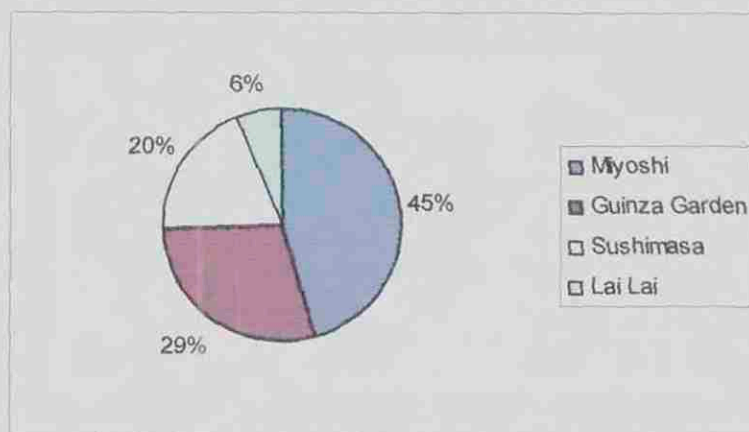


Figura 18: Concorrentes mais freqüentados

Fonte: Dados primários.

O restaurante Miyoshi e o Sushimasa possuem mais tempo no mercado, obtendo uma vantagem de conhecimento do público. Os dois estão situados num local de fácil acesso, na avenida Beira Mar Norte. Apesar de não possuírem estacionamento próprio, existem muitas vagas em frente aos estabelecimentos, no espaço que funciona como zona azul durante o dia. Apesar de dispor de uma vista privilegiada, somente o restaurante Miyoshi usufrui desse benefício, de acordo com a estrutura física que possui. Os dois restaurantes trabalham com o sistema à la carte, buffet livre e buffet a quilo. O Sushimasa trabalha com um preço mais acessível, porém é um cardápio considerado mais simples.

O restaurante Guinza Garden é um estabelecimento relativamente novo, não está localizado numa via de passagem de pedestres e carros intensa, porém tem adquirido muitos clientes por apresentar uma boa estrutura física, preços compatíveis com o do mercado, bom atendimento e qualidade dos alimentos. Assim como o restaurante Miyoshi, pode ser considerado um concorrente de mesmo nível.

O restaurante Lai Lai, apesar de ter sido pouco citado, ele está situado na mesma região de implantação do empreendimento em estudo. É um empreendimento familiar e, talvez, por esta razão apresenta várias falhas que se tornam oportunidades para o negócio, já que abre espaço para um nicho de mercado, que conforme a pesquisa de marketing deseja ser atendido. Os pontos fracos percebidos são: a estrutura física é antiga e não é adequada. A decoração do



ambiente não é característica, e a iluminação não é aconchegante. Externamente, o restaurante não é atraente e possui muitas informações em relação aos serviços oferecidos, o que causa uma poluição visual. O atendimento não é padronizado. A comida não é focada na gastronomia japonesa e não é sofisticada, entretanto, o preço é bem acessível.

Pode-se concluir que o público alvo do empreendimento a ser implantado, em geral, busca restaurantes concorrentes situados no centro e na Beira Mar Norte, o que acontece, certamente, por não possuir uma opção semelhante no bairro. Alguns optam por estabelecimentos que trabalham com um preço mais acessível, mas que oferecem aspectos de qualidade inferior.

### 5.2.3 O mercado fornecedor

Como já foi citado anteriormente, a escolha dos fornecedores está ligada a aspectos que contribuam na otimização do custo, além do cumprimento das exigências e especificações necessárias, assim como a pontualidade da entrega entre outros fatores importantes, buscando sempre uma relação de parceria para que todos saiam ganhando sempre.

No quadro 01 estão relacionados alguns fornecedores dos principais produtos a serem comercializados com o telefone de contato:

**Quadro 01: Produtos a serem comercializados e respectivos fornecedores**

Refrigerantes, água e cervejas	- Vonpar.....(48) 3954-8200
	- Ambev.....0800 725 0002
	- Schin.....0800 771 0123
Vinhos	- DMA vinhos.....(48) 3257-7009
	- Essen Vinhos..... (48) 3223-1500
Destilados	- Diageo.....(48) 9908-8106
	- Itacomp.....(47) 3241-9100
Saquês	- Tozan.....(48) 99774470
Sucos e outros	- Tribal (Sufresh).....(48) 3258-9954
	- DMüller (Del Vale).....(48) 8814-7130
Peixes e frutos do mar	- Pescados Verde Mar.....(48) 30244024
Arroz	- Camil.....(11) 36491000
Hashi	- Watô.....(11) 38369383

**Fonte:** Dados primários.

### 5.3 Plano de Marketing

O plano de marketing aborda informações sobre os produtos e serviços a serem oferecidos, algumas estratégias promocionais a serem realizadas e a escolha estratégica da localização do empreendimento.

#### 5.3.1 Produtos e serviços

Os produtos a serem oferecidos são os pratos típicos da culinária japonesa com alguns incrementos da culinária brasileira para atingir uma parcela maior de consumidores.

As empresas que exploram o comércio varejista de produtos do gênero alimentício estão sujeitas à inspeção industrial e vigilância sanitária, de competência do Município. A modalidade restaurante não está obrigada a obter registros específicos em órgãos fiscalizadores, bastando obter os registros exigíveis das empresas comerciais em geral, mais alvará sanitário, porém um treinamento de manipulação de alimentos é exigido pelo Decreto nº 1654/2002, que regulamenta a Lei Municipal nº 5890 (<http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/index.php?codpagina=00020415>. Acesso em: 10/05/2008).

Para atender a exigência legal, o Sindicato promove em parceria com o SENAC o Curso de "Manipulação de Alimentos". Precisam passar pelo curso todos os trabalhadores que manipulem alimentos de forma direta ou indireta, com o objetivo de assegurar a higiene e a saúde das pessoas (<http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/index.php?codpagina=00020415>. Acesso em: 10/05/2008).

Nas empresas que manipulam alimentos, os dispositivos de proteção e higiene do local e dos colaboradores são indispensáveis, pois além de proteger contra contaminações, contribuem na agregação de valor ao negócio, deve-se, portanto, prestar muito cuidado com a higienização, o acondicionamento e a produção em si.

A definição da estrutura necessária para o restaurante deve estar de acordo com o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação definido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (Resolução-RDC ANVISA nº 216/04). Essas normas podem ser encontradas na Cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação no site oficial da ANVISA



([http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/alimentos/cartilha\\_gicra\\_final.pdf](http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/alimentos/cartilha_gicra_final.pdf). Acesso em: 10/05/2008).

Ninguém questiona a importância da cozinha em um restaurante. Não adianta ter um ambiente deslumbrante, se a comida ficar a desejar. Para oferecer uma boa comida não é obrigatória a contratação de um *chef* renomado. O importante é contar com uma boa equipe de cozinheiros. Entretanto, algumas particularidades e detalhes de produção só serão assimilados através da prática e da orientação de pessoal especializado.

Na mesma Cartilha disponibilizada pela ANVISA encontra-se o Procedimento Operacional Padronizado (POP), que é um documento que descreve passo-a-passo como executar as tarefas no estabelecimento. O POP destaca as etapas da tarefa, os responsáveis por fazê-la, os materiais necessários e a frequência em que deve ser feita. Como os POP são documentos aprovados pelo estabelecimento, por meio do responsável, é dever de cada manipulador segui-los. O Manual de Boas Práticas e o POP devem estar disponíveis para consulta de todos os funcionários da empresa.

A aparência dos produtos é fator importante no momento da compra, portanto a criatividade na elaboração, a combinação de cores e a aparência final tornam-se um diferencial importante.

Nos pratos da culinária japonesa estes requisitos já são atrativos incorporados como forma de transparecer a qualidade dos alimentos, que são elaborados à base de peixes frescos como o salmão, o atum, o peixe branco, além de outros frutos do mar como o camarão, o polvo e a lula.

O arroz japonês também pode ser considerado como base nesse tipo de culinária, pois está presente na maioria das peças, em torno de pedaços de peixes, legumes, *kani*, entre outros, junto à algas específicas para este fim. Essas peças são chamadas de *sushis*, que são as peças mais famosas da culinária japonesa, assim como os *hossomakis*, *niguiris* e *sashimis*. A partir dessas peças, pode-se fazer várias combinações.

Outros ingredientes mais sofisticados costumam ser incorporados neste tipo de gastronomia, que atrai, principalmente, consumidores das classes A e B, como o *Shimeji* e o *Shiitake* que são cogumelos, caldos como o *Missoshiro*, e o *Dashi*, queijo *tofu*, e pratos como o *Miro Shiro*, *Mori Soba*, *Ochazuke*, e o *Shio Yaki*. Os temperos principais utilizados antes de saborear as peças, mergulhando superficialmente ou a

gosto, são o molho *shoyu*, a raiz forte *wasabi* e o gengibre.

Os serviços a serem oferecidos são à la carte, festival e buffet a quilo. Ainda como uma opção, pode-se implementar o serviço de entrega em domicílio (delivery). Porém é uma opção a ser estudada após a abertura do empreendimento e certa consolidação, até os clientes tomarem conhecimento do estabelecimento e da qualidade da comida e dos serviços.

No sistema à la carte, o cliente escolhe o que preferir no cardápio e o preço é definido pelo tipo de prato. É o sistema mais aconselhável para este tipo de culinária, pois garante mais frescor e qualidade aos alimentos.

O festival é uma opção para os consumidores que têm preferência por peças mais caras e pode-se pagar um valor fixo independente da quantidade a ser consumida.

O preço foi definido de acordo com base nos preços dos concorrentes, aqui sugre-se que o festival custe R\$ 42,50 por pessoa. O buffet a quilo, atualmente, é o mais comum, no qual os alimentos ficam dispostos para que os clientes se sirvam, e o preço é definido por peso. Nesta opção, o preço será em torno de R\$ 52,00 o quilo.

A princípio, o sistema à la carte com variedades de combos será oferecido todos os dias de funcionamento do estabelecimento, ou seja, de terça à domingo. O festival e o buffet a quilo somente em alguns dias da semana e em dias distintos, a fim de atrair os consumidores de um mesmo sistema em dias específicos, já agregando alguma promoção nessas datas.

### 5.3.2 Estratégias promocionais

Para a realização de promoções e outras ações promocionais, é interessante que a empresa possua uma marca forte. A marca no caso de um restaurante japonês está ligada diretamente ao nome do estabelecimento, e este representa, além de um conjunto de produtos e serviços que são oferecidos, um momento que o cliente espera ser prazeroso e agradável, e que fará com que ele, caso suas expectativas sejam atendidas, divulgue através da mais precisa e barata forma de divulgação que é a boca-a-boca.

Neste empreendimento sugere-se o nome Kasato-Maru, que foi o primeiro navio a trazer imigrantes japoneses ao Brasil. Além de ser um nome forte e com uma



história, o formato de um barco já é utilizado para servir diversos combinados, podendo ainda ser explorado em publicidades impressas entre outros.

Buscando o sucesso de abertura do empreendimento, deve-se implementar estratégias promocionais de inauguração, como descontos, divulgação em panfletos, e conforme o orçamento disponível, divulgação em rádio.

A Internet é a ferramenta de busca mais utilizada pelas pessoas em geral, portanto é interessante que a empresa disponha de um site com informações de localização, telefones, fotos e novidades e que cadastre seus clientes com seus respectivos *emails*, para que a mesma possa enviar convites, divulgar promoções, entre outros. Pode-se ainda fazer parcerias com outros sites relacionados ao ramo gastronômico e de lazer, como por exemplo o site [www.guiafloripa.com.br](http://www.guiafloripa.com.br).

Uma ferramenta muito utilizada hoje em dia por restaurantes orientais é o cartão de fidelização, que oferece descontos, refeições grátis ou brindes conforme a pontuação do cliente.

É importante que sempre se tenha uma reserva para futuras ações de marketing do empreendimento.

### 5.3.3 Localização do negócio

O local escolhido para o estudo de implantação do restaurante oriental foi o bairro Coqueiros, na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Este bairro foi escolhido devido ao crescimento do ramo de restaurantes do local, do reconhecimento municipal como orla gastronômica e pela beleza natural que contribuem substancialmente para a atração dos consumidores.

Esta via é de grande fluxo de carros, e de pedestres que a utilizam para fazer exercícios aeróbicos como corridas, caminhadas e passeios de bicicleta, proporcionando uma ótima visualização dos pontos comerciais.

Além disso, este nicho de mercado específico que é a gastronomia japonesa não está sendo bem explorado, pois apesar de existir um concorrente direto no bairro, este não obteve destaque na pesquisa e observaram-se muitos pontos fracos, deixando uma gama de mercado a ser atendida.

#### 5.4 Plano Operacional/ Estrutural

Quando vão a um restaurante, as pessoas não querem apenas comer, querem ser bem atendidas e ficar diante de uma comida gostosa, em um ambiente agradável. Por essa razão, um número de funcionários suficientes e bem treinados é fundamental.

O restaurante deverá contar com uma equipe de cozinha formada pelo cozinheiro e três auxiliares de cozinha, sendo um deles auxiliar júnior, um chef de gastronomia japonesa, um sushiman, um auxiliar de sushiman e dois auxiliares juniores. Na copa, três copeiros e um barman. No salão, um chefe de salão e quatro garçons. Para o setor operacional, necessitam-se de um servente, um vigia, um caixa, uma recepcionista e um gerente operacional. Para a parte administrativa, pode-se dividir as funções em gerência financeira, administrativa e de compras.

O aparador de serviços dos garçons deve ficar longe da área das mesas, para evitar que os clientes ouçam o que eles conversam e para manter a privacidade dos clientes. Garçons bem humorados, bem vestidos e educados podem contribuir para a satisfação dos clientes.

A reciclagem e o aprimoramento constantes dos colaboradores são importantes para a competitividade da empresa, portanto o incentivo ao desenvolvimento profissional deve ser a médio e longo prazo.

É importante estar atento aos aspectos visuais do restaurante, evitando a poluição visual com cartazes ou *banners* em excesso e a decoração deve contar com motivos orientais, tornando o local atraente e valorizando o clima de equilíbrio típico da cultura japonesa. Recomenda-se a contratação de arquitetos e profissionais qualificados para que todas as dependências sejam estruturadas de forma a otimizar os espaços e garantir o conforto do cliente.

Neste plano de negócios, o restaurante tem capacidade para atender até 140 pessoas divididas em 35 mesas de 4 lugares cada, além de um local para o caixa e uma pequena área de recepção. É preciso de um escritório para a área administrativa do restaurante.

A cozinha deve ser estruturada de maneira que reduza a ocorrência de problemas com contaminação dos alimentos, facilite a limpeza e contribua com a produtividade. Esta deve comportar um refrigerador, dois *freezers*, uma chapa com dois queimadores, um fogão de oito bocas e um exaustor.



No bar terá uma máquina de fazer gelo, um espremedor de frutas industrial e um *freezer* vertical.

No *sushibar* é preciso de um espaço que comporte os seguintes equipamentos: um forno elétrico pequeno, dois *freezers*, um multiprocessador, um refrigerador e uma vitrine refrigerada.

No mais, serão necessários louças, utensílios, equipamentos de informática, ar condicionado, entre outros, que serão discriminados no plano financeiro.

Todas as áreas do restaurante seguem a norma da ANVISA em relação à limpeza e higiene.

## 5.5 Plano Financeiro

A análise dos aspectos financeiros levantará informações em relação aos investimentos iniciais para a implantação da empresa, estimando receitas e custos totais. A partir das mesmas, verifica-se a rentabilidade do negócio.

A seguir, apresentam-se tabelas com uma estimativa de bens necessários para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada. As informações foram cedidas novamente pelo proprietário de um estabelecimento similar, sendo que os valores foram arredondados para cima, afim de evitar surpresas na hora de adquiri-los, ou seja, é possível fazer uma pesquisa de preços e diminuir esses valores:

**Tabela 19: Equipamentos e utensílios necessários para o caixa:**

Salão - Caixa	Equipamento/ Utensílio	Quantia	Unitário	Valor
	Computador completo	2	1500	3000,00
	Filtro de linha (c/ ext de energia)	2	18	36,00
	Impressora Fiscal	1	1700	1700,00
	No break	1	200	200,00
	No break	1	200	200,00
	Mesa com gaveta-caixa	1	180	180,00
	Microterminais	3	600	1800,00
	Impressoras remotas	4	750	3000,00
	Sistema Gerencial	1	1150	1150,00
	<b>Total informática</b>			<b>11266,00</b>
	Mesa	1	400	400,00
	Cadeira	1	260	260,00
	Colméia para comanda de mesas	1	100	100,00
	<b>Total móveis</b>			<b>760,00</b>
	Calculadora media	1	100	100,00
	Escaninho para moedas	1	120	120,00
	Espeto para balcão do caixa	1	3	3,00
	Grampeador	1	10	10,00
	Lâmpada de emergência	1	55	55,00
	Lanterna	1	10	10,00

Lixeira	1	10	10,00
Malote	2	11	22,00
Prancheta	1	15	15,00
Régua	1	1	1,00
Suporte de bolsa para mesa	10	3	30,00
Tesoura	1	4	4,00
<b>Total Utensílios</b>			<b>380,00</b>
<b>Total Salão - Caixa</b>			<b>12406,00</b>

Fonte: Dados primários.

**Tabela 20: Equipamentos e utensílios necessários para a parte de atendimento do salão:**

Salão - Atendimento	Equipamento/ Utensílio	Quantia	Unitário	Valor
	Cadeira de criança	3	118,00	354,00
	Cadeiras	150	80,00	12000,00
	Mesa de 4 lugares	35	220,00	7700,00
	Pedestal para cardápio	1	100,00	100,00
	Sofá recepção	2	700,00	1400,00
	<b>Total Móveis</b>			<b>21554,00</b>
	Calculadora	1	100,00	100,00
	Apoio de comandas	1	20,00	20,00
	Bandejas	20	15,00	300,00
	Borrifador	4	4,00	16,00
	Brinquedos de montar	2	18,00	36,00
	Cardápio	50	120,00	6000,00
	Cinzeiro	30	3,50	105,00
	Espeto para comanda	2	2,00	4,00
	Jarra para molho <i>shoyu</i>	3	2,00	6,00
	Lâmpada de emergência	3	55,00	165,00
	Relógio	1	5,00	5,00
	Tapowear grande	1	60,00	60,00
	Tapowear pequeno	2	40,00	80,00
	<b>Total Utensílios</b>			<b>6897,00</b>
	Colher comum	40	2,50	100,00
	Colher de sobremesa	40	2,50	100,00
	Faca comum	20	2,60	52,00
	Garfo comum	20	2,40	48,00
	Garfo de sobremesa	20	2,40	48,00
	<i>Tchawan</i>	40	12,30	492,00
	Copo de saquê	40	11,80	472,00
	Espátula para bolo	2	28,00	56,00
	Guardanapeira	45	6,80	306,00
	<i>Shoyozara</i>	200	7,30	1460,00
	Molheira <i>Light</i>	30	2,00	60,00
	Molheiras	60	2,00	120,00
	Saleiro	20	1,80	36,00
	<b>Total Louças para servir</b>			<b>3350,00</b>
<b>Total Salão - Atendimento</b>				<b>31801,00</b>

Fonte: Dados primários.

**Tabela 21: Equipamentos e utensílios necessários para o sushibar:**

Sushibar	Equipamento	Quantia	Unitário	Valor
	Extintor	1	90,00	90,00
	Forno elétrico pequeno	1	140,00	140,00
	Freezer	2	1500,00	3000,00
	Multiprocessador	1	350,00	350,00
	Panela para cozinhar arroz	1	1600,00	1600,00
	Refrigerador	1	1800,00	1800,00
	Ventilador	1	60,00	60,00
	Vitrine refrigerada	1	2500,00	2500,00
	<b>Total equipamentos</b>			<b>9540,00</b>
	Pratos grandes	8	44,80	358,40
	Pratos médios	50	21,80	1090,00
	Pratos pequenos	50	14,30	715,00
	<b>Total Louça</b>			<b>2163,40</b>
	Baldes médios	3	20,00	60,00
	Bisnaga para molho <i>teriak</i>	12	2,00	24,00
	Borrifador	1	4,00	4,00
	Caixa grande para esfriar arroz	1	50,00	50,00
	Caixa grande para limpar peixe	1	50,00	50,00
	Caixa media	1	40,00	40,00
	Caixa para guardar arroz cozido	1	40,00	40,00
	Caldeirão para cozimento	1	85,00	85,00
	Descascador de nabo	1	15,00	15,00
	Escorredor Grande	1	12,00	12,00
	Espeto para <i>ponzu</i>	1	12,00	12,00
	Esteirinha para vitrine	1	90,00	90,00
	Esteirinha	5	6,00	30,00
	Faca de cortar <i>sushi</i>	7	150,00	1050,00
	Galão para molho	1	15,00	15,00
	Imã para facas	2	57,00	114,00
	Jarra para molho <i>teriak</i>	1	15,00	15,00
	Lâmpada de emergência	1	55,00	55,00
	Lixeira	2	150,00	300,00
	Pá para arroz	2	18,00	36,00
	Padiolas grandes	5	70,00	350,00
	Padiolas médias	5	30,00	150,00
	Padiolas pequenas	5	20,00	100,00
	Pedra de amolar	1	99,00	99,00
	Prancheta	2	15,00	30,00
	Ralador para nabo	1	12,00	12,00
	Suporte para filme de PVC	1	50,00	50,00
	Tábua de polietileno	5	150,00	750,00
	Tapowear para guardar algas	1	40,00	40,00
	Tapowear Pequena	8	30,00	240,00
	Tapowear Grande	7	60,00	420,00
	Tapowear Média	5	40,00	200,00
	Pinça para extração de espinha	3	20,00	60,00
	<b>Total dos utensílios</b>			<b>4598,00</b>
<b>Total do Sushibar</b>				<b>16301,40</b>

Fonte: Dados primários.



**Tabela 22: Equipamentos e utensílios necessários para a cozinha:**

Cozinha	Equipamento	Quantia	Unitário	Preço
	Balança	1	500	500,00
	Chapa com dois queimadores	1	380	380,00
	Fogão de 8 bocas	1	1500	1500,00
	Freezer	3	1500	4500,00
	Liquidificador industrial	1	500	500,00
	Refrigerador	1	2000	2000,00
	Exaustor	1	5400	5400,00
	Armários	1	2000	2000,00
	<b>Total equipamentos</b>			<b>9380,00</b>
	Tchwan pequena	20	12,3	246,00
	Tchwan grandes	10	29,8	298,00
	Tchwan media	20	24,7	494,00
	Prato quadrado para sobremesa	20	13,8	276,00
	Prato redondo	20	25,3	506,00
	Shoyozara	80	7,3	584,00
	<b>Total Louça</b>			<b>2404,00</b>
	Extintor de incêndio	1	90	90,00
	Relógio de parede	1	10	10,00
	Tábua de polietileno	4	150	600,00
	Espátulas	2	18	36,00
	Suporte de papel toalha	2	50	100,00
	Lixeira grande	6	150	900,00
	Facas	4	30	120,00
	Escumadeira	3	15	45,00
	Escurredores	2	8	16,00
	Panela grande	3	82	246,00
	Panela média	2	45	90,00
	Panela de pressão	1	115	115,00
	Colher grande	3	9	27,00
	Concha média	4	5	20,00
	Frigideiras de teflon	4	45	180,00
	Ralador	1	18	18,00
	Descascador	1	18	18,00
	Afiador de faca	2	43	86,00
	Imãs para faca	2	58	116,00
	Alicate	1	25	25,00
	Suporte para filme PVC	1	50	50,00
	Bacias plásticas grande	3	12	36,00
	Tapowear grande	4	60	240,00
	Vasilhas com tampas montagem pc	8	3,45	27,60
	Potes para sorvete	4	7,5	30,00
	Boleador de sorvete	1	22	22,00
	Pote para Petit Gateau	1	7,5	7,50
	Canecas de alumínio pequenas	2	19	38,00
	Canecas de alumínio grandes	3	38	114,00
	Jarra plástica de 2 litros	4	2	8,00
	Caixa de isopor 25 cm x 25 cm	1	13,5	13,50
	Balde	3	12	36,00
	Peneirinhas	3	6	18,00
	Abridor de lata	1	2	2,00
	Rodinho para pia	2	3,5	7,00

Borrifador	1	2	2,00
Quadro de aviso	1	31	31,00
Prancheta	1	15	15,00
<b>Total Utensílios</b>			<b>3555,60</b>
<b>Total da cozinha</b>			<b>15339,60</b>

Fonte: Dados primários.

**Tabela 23: Equipamentos e utensílios necessários para o bar:**

Bar	Equipamento	Quantia	Unitário	Valor
	Máquina de gelo	1	7500	7500,00
	Freezer vertical	3	2200	6600,00
	Espremedor de laranja	1	630	630,00
	<b>Total equipamentos</b>			<b>14730,00</b>
	Tulipa para cerveja	40	1,43	57,20
	Copo Long-Drink	100	1,67	167,00
	Tulipa de saquerita	30	1,87	56,10
	Taça pra vinho branco	30	2,55	76,50
	Taça pra vinho tinto	30	2,55	76,50
	Tulipa de chopp	300	7,9	2370,00
	Copo médio de drink	20	1,67	33,40
	Taça de licor	10	3,3	33,00
	<b>Total Louça</b>			<b>2869,70</b>
	Armário para colocar copos e tulipas	1	600	600,00
	Armário para armazenar bebidas	1	600	600,00
	<b>Total Moveis</b>			<b>1200,00</b>
	Colher	20	1,12	22,40
	Macerador	2	8	16,00
	Xicara de café	20	2,8	56,00
	Colher de café	20	0,9	18,00
	Borracha para suporte dos copos	2	8	16,00
	Faca	2	20	40,00
	Caixa para gelo	1	135	135,00
	Tábua de polietileno	2	150	300,00
	Espremedor de limão	1	18	18,00
	Lixeira grande	1	150	150,00
	Tapowear pequena para frutas	5	15	75,00
	Borrifador	2	2	4,00
	Dosador	3	5	15,00
	Jarra plástica de 2 litros	3	2	6,00
	Rodinho de pia	1	2	2,00
	Escorredor de pratos	2	12	24,00
	Escorredor de copos	2	12	24,00
	Espeto para comandas	1	3	3,00
	Coqueteleira	4	12	48,00
	Balde para gelo pequeno	10	31,65	316,50
	Balde para gelo grande	10	55,35	553,50
	Pegador de limão	2	7	14,00
	Garrafa térmica de 5 litros	1	52	52,00
	<b>Total Utensílios</b>			<b>1908,40</b>
<b>Total do Bar</b>				<b>20708,10</b>

Fonte: Dados primários.



**Tabela 24: Equipamentos e utensílios necessários para o escritório:**

Administração	Equipamento	Quantia	Unitário	Valor
	Aparelho celular	1	150,00	150,00
	Aparelho telefônico	3	20,00	60,00
	Central Telefônica	1	400,00	400,00
	Aparelho de Fax	1	200,00	200,00
	Alarme e sistema de câmeras	1	12000,00	12000,00
	Ar condicionado	1	1800,00	1800,00
	<b>Total equipamentos</b>			<b>14610,00</b>
	Computador	2	1500,00	3000,00
	Impressora e copiadora	1	600,00	600,00
	Microsoft Office e Windows	1	500,00	500,00
	Software radar contábil	1	800,00	800,00
	Software radar financeiro	1	800,00	800,00
	<b>Total informática</b>			<b>5700,00</b>
	Armário de aço com 4 gavetas	1	300,00	300,00
	Cadeira giratória	1	250,00	250,00
	Cadeiras para receber fornecedores	3	50,00	150,00
	Extintor	1	90,00	90,00
	Mesa de 1,50 x 90	1	300,00	300,00
	Prateleiras de 1,90 x 90	8	200,00	1600,00
	<b>Total móveis</b>			<b>2390,00</b>
	Calculadora	1	100,00	100,00
	Grampeador	1	7,50	7,50
	Lixeira	2	10,00	20,00
	Porta canetas	1	10,00	10,00
	Porta documentos	1	15,00	15,00
	<b>Total utensílios</b>			<b>152,50</b>
	Relógio de ponto	1	1000,00	1000,00
	Crachás	50	2,00	100,00
	Uniformes	25	200,00	5000,00
	Documentos de seg. alimentar	1	2000,00	2000,00
	Seleção e recrutamento	1	5000,00	5000,00
	<b>Total colaboradores</b>			<b>13100,00</b>
<b>Total da Administração</b>				<b>35952,50</b>

Fonte: Dados primários.

Antes do início das atividades da empresa, existem ainda investimentos pré-operacionais a serem contabilizados, aqui relatam-se valores aproximados com uma margem superior, de acordo com informações vindas de terceiros relacionados às áreas específicas:

- Reforma do imóvel: R\$ 175.000,00.
- Projeto arquitetônico: R\$ 15.000,00.
- Promoção de inauguração: R\$ 5.000,00.
- Legalização e registros: R\$ 700,00.
- Uniformes dos colaboradores: R\$ 3.671,80.

Segundo informações disponibilizadas por pessoas atuantes neste ramo, o

custo variável mensal, inclusive com matérias-primas, corresponde a um percentual de 36% sobre as vendas.

Já as despesas, correspondem à soma dos custos fixos totais, que acumulam um valor de R\$ 87.387,00, conforme demonstram as tabelas a seguir:

**Tabela 25: Estimativa de custos com mão-de-obra discriminados**

FUNÇÃO	SALÁRIO BASE	AD NOTURNO	GORJETA ESTIMADA	Total dos Proventos	VT	UNIFORME
<b>SETOR ADMINISTRATIVO</b>						
GER. FINANCEIRA	R\$ 750,00			R\$ 750,00		
GER. ADMINISTRATIVA	R\$ 750,00			R\$ 750,00		
GER. COMPRAS	R\$ 1.200,00			R\$ 1.200,00	R\$ 150,00	
<b>SETOR SALÃO</b>						
CHEFE DE SALÃO	R\$ 600,00	R\$ 60,00	R\$ 300,00	R\$ 960,00	R\$ 150,00	R\$ 164,00
GARÇOM	R\$ 400,00	R\$ 40,00	R\$ 300,00	R\$ 740,00	R\$ 150,00	R\$ 164,00
GARÇOM	R\$ 400,00	R\$ 40,00	R\$ 300,00	R\$ 740,00	R\$ 150,00	R\$ 164,00
GARÇOM	R\$ 400,00	R\$ 40,00	R\$ 300,00	R\$ 740,00	R\$ 150,00	R\$ 164,00
GARÇOM	R\$ 400,00	R\$ 40,00	R\$ 300,00	R\$ 740,00	R\$ 150,00	R\$ 164,00
<b>SETOR SUSHIBAR</b>						
CHEFE SUSHIBAR	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00	R\$ 80,00	R\$ 1.180,00	R\$ 150,00	R\$ 173,00
SUSHIMAN	R\$ 700,00	R\$ 70,00	R\$ 80,00	R\$ 850,00	R\$ 150,00	R\$ 173,00
AUX. SUSHIMAN	R\$ 500,00	R\$ 50,00	R\$ 80,00	R\$ 630,00	R\$ 150,00	R\$ 173,00
AUX. SUSHIMAN JUNIOR	R\$ 450,00	R\$ 45,00	R\$ 80,00	R\$ 575,00	R\$ 150,00	R\$ 173,00
AUX. SUSHIMAN JUNIOR	R\$ 450,00	R\$ 45,00	R\$ 80,00	R\$ 575,00	R\$ 150,00	R\$ 173,00
<b>SETOR COZINHA</b>						
COZINHEIRO	R\$ 700,00	R\$ 70,00	R\$ 80,00	R\$ 850,00	R\$ 150,00	R\$ 139,80
AUX. COZINHA	R\$ 500,00	R\$ 50,00	R\$ 80,00	R\$ 630,00	R\$ 150,00	R\$ 139,80
AUX. COZINHA	R\$ 500,00	R\$ 50,00	R\$ 80,00	R\$ 630,00	R\$ 150,00	R\$ 139,80
AUX. COZINHA JUNIOR	R\$ 450,00	R\$ 45,00	R\$ 80,00	R\$ 575,00	R\$ 150,00	R\$ 139,80
<b>SETOR COPA</b>						
COPEIRO	R\$ 450,00	R\$ 45,00	R\$ 80,00	R\$ 575,00	R\$ 150,00	R\$ 129,00
COPEIRO	R\$ 450,00	R\$ 45,00	R\$ 80,00	R\$ 575,00	R\$ 150,00	R\$ 129,00
COPEIRO	R\$ 450,00	R\$ 45,00	R\$ 80,00	R\$ 575,00	R\$ 150,00	R\$ 129,00
BARMAN	R\$ 500,00	R\$ 50,00	R\$ 80,00	R\$ 630,00	R\$ 150,00	R\$ 129,00
<b>SETOR OPERACIONAL</b>						
GER. OPERACIONAL	R\$ 1.500,00	R\$ 150,00	R\$ 360,00	R\$ 2.010,00	R\$ 150,00	R\$ 183,00
RECEPCIONISTA	R\$ 700,00	R\$ 70,00		R\$ 770,00	R\$ 150,00	R\$ 290,00
VIGIA	R\$ 450,00	R\$ 45,00		R\$ 495,00	R\$ 150,00	R\$ 182,60
CAIXA	R\$ 700,00	R\$ 70,00	R\$ 80,00	R\$ 850,00	R\$ 150,00	R\$ 151,00
SERVENTE	R\$ 600,00	R\$ 60,00		R\$ 660,00	R\$ 150,00	R\$ 105,00
				<b>R\$ 20.255,00</b>	<b>R\$ 3.600,00</b>	<b>R\$ 3.671,80</b>
			Fgts - 8%	R\$ 1.620,40		
			13º salário + encargos	R\$ 1.822,95		
			Férias + encargos	R\$ 2.424,52		
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 26.122,87</b>	<b>R\$ 3.600,00</b>	<b>R\$ 3.671,80</b>

Fonte: Dados primários.



**Tabela 26: Estimativa de custos com mão-de-obra mensal**

<b>Custos com Pessoal</b>	
Salários	20255,00
FGTS	1620,00
Férias	2425,00
13 Salário	1823,00
Comissões s/ vendas	15454,00
Vale Transporte	3600,00
Alimentação de funcionários	1000,00
Uniformes (lavanderia)	300,00
Pró-labore	5000,00
RCT	2000,00
<b>Total do custo com pessoal</b>	<b>R\$ 53.477,00</b>

Fonte: Dados primários.

**Tabela 27: Estimativa de custos administrativos/ operacionais mensais**

<b>Custos Administrativos/ operacionais</b>	
Água e esgoto	1200,00
Aluguel do Imóvel	8000,00
Energia Elétrica	2700,00
Telefonia	1000,00
Manutenção de Software	300,00
Manutenção de Hardware	300,00
Manutenção de máquinas e equipamentos	300,00
Manutenção das instalações	500,00
Material de Escritório	300,00
Serviços de Segurança Alimentar	360,00
Serviços de Segurança Eletrônica	100,00
Contabilidade	700,00
Serviços Gráficos – manutenção do site	900,00
Internet	200,00
Material de Limpeza	400,00
Dedetização e Higienização	150,00
Assinatura de Jornais e Revistas	150,00
Combustível e locomoção	600,00
Correios	50,00
Acif	70,00
Seguro de Incêndio	150,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 18.430,00</b>

Fonte: Dados primários.

**Tabela 28: Estimativa das despesas mensais**

<b>Despesas Fiscais</b>	
Simplex Estadual	11200,00
<b>Despesas Financeiras</b>	
Taxa de Administração de Cartão	4080,00
Taxas e Despesas Bancárias	200,00
<b>Total das despesas</b>	<b>R\$ 15.480,00</b>

Fonte: Dados primários.

O Investimento total é a soma dos itens anteriores, conforme a tabela 29:

**Tabela 29: Estimativa do investimento total**

Investimentos Fixos	R\$ 132.508,00
Investimentos Pré-operacionais	R\$ 199.372,00
Capital de giro estimado	R\$ 150.387,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 482.267,00</b>

Fonte: Dados primários.

Para realizar as estimativas do faturamento e os indicadores de viabilidade do negócio, utilizou-se simulações de três cenários: pessimista, razoável e otimista. As simulações foram calculadas com base em um mês de 26 dias de funcionamento do restaurante, através do número de clientes por dia. De acordo com a pesquisa de marketing, os valores de consumo no intervalo de 30,00 a 60,00 reais atingiu mais de 78% das respostas, sendo que esses intervalos são divididos em três, portanto, fez-se uma média de um consumo de R\$ 45,00 por pessoa.

*a) Cenário pessimista:*

A estimativa do faturamento mensal no início das atividades, para um cenário pessimista, é de R\$ 117.000,00. Para atingir essa marca, estimou-se uma média de 2.600 clientes por mês:

$$\text{ÍNDICE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} = \frac{\text{R\$ 117.000,00} - \text{R\$ 42.120,00}}{\text{R\$ 117.000,00}} = 0,64$$

$$\text{PONTO DE EQUILÍBRIO} = \frac{\text{R\$ 87.387,00}}{0,64} = \text{R\$ 136.542,00}$$

Neste caso, a despesa torna-se maior que a receita, ocorrendo um déficit de R\$ 12.500,00, ou seja, a empresa estará acumulando um prejuízo.

*b) Cenário razoável*

No cenário considerado razoável, estimou-se uma média de 3.380 clientes por mês, atingindo um faturamento mensal de R\$ 152.100,00, sendo que o índice permaneceu o mesmo:

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{R\$ 9.857,00}}{\text{R\$ 152.100,00}} \times 100 = 6,4\% \text{ ao mês}$$

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{R\$ 9.857,00}}{\text{R\$ 482.267,00}} \times 100 = 2\% \text{ ao mês}$$

$$\text{PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO} = \frac{\text{R\$ 482.267,00}}{\text{R\$ 9.857,00}} = 49 \text{ meses}$$

Neste cenário, o prazo de retorno é longo, porém para o valor do investimento, pode ser considerado razoável.

### *c) Cenário Otimista*

A estimativa do faturamento mensal no início das atividades, para um cenário otimista, é de R\$ 175.000,00, devendo ultrapassar esse valor conforme o progresso do negócio. Para atingir essa marca, estimou-se uma média de 3.900 clientes/mês:

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{R\$ 24.613,00}}{\text{R\$ 175.000,00}} \times 100 = 14\% \text{ ao mês}$$

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{R\$ 24.613,00}}{\text{R\$ 482.267,00}} \times 100 = 5\% \text{ ao mês}$$

$$\text{PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO} = \frac{\text{R\$ 482.267,00}}{\text{R\$ 24.613,00}} = 20 \text{ meses}$$

Neste cenário, os resultados são muito atraentes, e é o que se espera e pretende desse empreendimento, pois além dos números positivos do resultado da pesquisa de marketing, os valores do investimento inicial podem ser diminuídos com pesquisas de preços e boas negociações com os fornecedores.

## **5.6 Avaliação Estratégica**

A avaliação estratégica deste plano de negócios identifica as forças e oportunidades a serem exploradas pelo empreendimento e ressalta as fraquezas e ameaças a serem precavidas ou melhor trabalhadas na intenção de não afetarem o bom desempenho do negócio.

A avaliação estratégica está de acordo com a matriz F.O.F.A (forças/



oportunidades/ fraquezas/ ameaças):

**Quadro 02: Matriz F.O.F.A**

<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Localização</li><li>• Proposta do ambiente do restaurante estilizado</li><li>• Quantidade de colaboradores para garantir um atendimento ágil</li><li>• Investimento de alto padrão em tecnologia, conforto e modernidade do ambiente</li><li>• Prazo de retorno do investimento relativamente curto</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poucos concorrentes diretos na região</li><li>• Aumento crescente da demanda</li><li>• Disponibilidade de mão-de-obra especializada</li><li>• Imposto Simples Estadual</li><li>• Patrocínios de fornecedores</li></ul>
<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preço mais elevado em relação aos concorrentes indiretos e ao concorrente direto na região</li><li>• Outras fraquezas somente serão percebidas ao implantar o empreendimento, em seu dia-a-dia.</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alto grau de atenção com a higiene e a limpeza dos ambientes, dos colaboradores e dos alimentos</li><li>• Impossibilidade de estocar os alimentos por muito tempo</li><li>• Concorrência crescente do ramo</li><li>• Investimento inicial alto</li></ul>

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expansão da cultura japonesa no cenário brasileiro vem chamando a atenção de muitos empreendedores que conseguem visualizar neste segmento boas oportunidades de negócios. A gastronomia japonesa tem ganhado um destaque especial, haja vista à crescente preocupação da população pela saúde e boa forma.

A autora do trabalho percebeu uma defasagem deste tipo de gastronomia como forma de opção de lazer no bairro em que reside, e percebeu que a realização de um plano de negócios para a implantação de um restaurante japonês nessa região poderia ser uma ótima combinação da teoria estudada à prática do estudo, que poderá até mesmo despertar o interesse de investidores.

Após terem sido identificados os aspectos jurídicos e legais, os possíveis consumidores, a localização, os fornecedores, os concorrentes, a estrutura operacional, o plano de marketing, assim como o planejamento financeiro do empreendimento, faz-se as considerações finais sobre a implantação do restaurante japonês no bairro Coqueiros na cidade de Florianópolis, considerando-se o primeiro semestre de 2008.

A proposta deste empreendimento é um restaurante estilizado, com gastronomia japonesa e serviços de alto padrão, harmonizados com uma vista inspiradora que proporcionem ao cliente uma experiência agradável e surpreendente.

Para que essa proposta aconteça, identificou-se que uma boa estrutura física e operacional são necessárias, além de uma seleção rigorosa de funcionários nos requisitos competência e simpatia. Uma boa apresentação, limpeza e higiene dos alimentos, dos ambientes e dos funcionários em geral também são fundamentais.

O mais importante, é que a empresa esteja sempre trabalhando junta, num clima agradável, de respeito e colaboração.

O empreendimento tem como constituição legal a Sociedade Limitada e caracteriza-se a princípio como uma Pequena Empresa, o que lhe garante o benefício do Simples Nacional instituído pela Lei Geral – Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Para assegurar a aceitabilidade e viabilidade do empreendimento, realizou-se uma pesquisa de marketing, cuja também proporcionou uma estimativa de demanda, o perfil do consumidor e os concorrentes mais freqüentados pelos consumidores potenciais.

O perfil de consumidor que obteve maior percentual na pesquisa está na faixa etária de 21 a 35 anos (35,8%) e de 36 a 50 anos (25,5%), sendo que 32,9% são solteiros e 43,1% são casados. Os respondentes podem ser classificados em sua maioria nas classes econômicas A, B e C. São, portanto, resultados muito positivos que condizem ao público alvo que se pretende atingir com este tipo de empreendimento.

Um estudo mais aprofundado do mercado consumidor pode ser necessário para futuras ações de marketing que se deseje implementar após a abertura do negócio.

Os concorrentes que tiveram maior destaque na pesquisa estão localizados em outros bairros que não estão situados no continente de Florianópolis, um sinal de que se tem muito a explorar nesta região, estimulando a retenção do público residente do continente pela busca de lazer gastronômico e até mesmo deslocando os residentes de bairros da ilha.

Como se observou mediante a pesquisa de marketing realizada, o empreendimento "Kasato-maru Restaurante japonês" tem uma boa aceitabilidade e é viável de ser implantado.

Apresentando um investimento inicial de R\$ 332.000,00 em investimentos fixos e pré-operacionais, a primeira vista pode assustar os investidores. Porém o retorno desse investimento pode ser recuperado entre dois a quatro anos, conforme o desempenho e sucesso do restaurante.

O ponto de equilíbrio foi estimado em R\$ 136.542,00, as despesas correspondem à soma dos custos fixos totais, que acumulam um valor de R\$ 87.387,00 e os custos variáveis são estimados em 36% do faturamento.

É um restaurante que exige qualidade em todos os sentidos e trabalha com grandes números como um todo e, portanto, exigirá bons investimentos em marketing e fortes parcerias, requisitos estes que são na verdade fundamentais para se destacar no mercado atual, que é acirrado e dinâmico.

O cliente está a cada dia mais exigente e criterioso, e sendo ele "o protagonista deste jogo", nada mais certo que estar sempre atento às suas expectativas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE FLORIANÓPOLIS. **Cursos de Capacitação**. Disponível em: <http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/index.php?codpagina=00020415>. Acesso em: 10/05/2008.

ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera; ANDREOLLA, Nadir; AIUB, George Wilson. **Plano de Negócios: Serviços**. 4 ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2002.

ANVISA. **Cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação**. Disponível em: [http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/alimentos/cartilha\\_gicra\\_final.pdf](http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/alimentos/cartilha_gicra_final.pdf). Acesso em: 10/05/2008.

CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio** - Todos os passos para a avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próprio. 5 ed. São Paulo: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** – São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Vol 8, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios**: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DE MORI, Flávio. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

- DRUCKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. 3 vol. São Paulo: Pioneira, 1975.
- JULIATTO, Dante Luiz. **Restaurante** – Série Os Primeiros Passos para o Sucesso. 2 ed. Florianópolis: SEBRAE, 2007.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Vol 1, São Paulo: Atlas, 2005.
- O Sushi de ontem e de hoje no Brasil**. Sushi Magazine, São Paulo. Disponível em: [http://www.clubedosushi.com.br/mag\\_entry.html](http://www.clubedosushi.com.br/mag_entry.html). Acesso em: 23/11/2007.
- Os prazeres da gastronomia uberlandense**. Revista Negócios, Minas Gerais. Disponível em [http://www.revistanegocios.com.br/ver\\_noticias.asp?cat=38&nt=531](http://www.revistanegocios.com.br/ver_noticias.asp?cat=38&nt=531). Acesso em 24/11/2007.
- RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa**: Como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: McGraw-Hill Ltda e Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1991.
- ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.
- SEBRAE. **Lei Geral da MPE**. Disponível em: [http://www.leigeral.com.br/Lei%20Geral%20Cartilha%20Flash/index\\_index.htm](http://www.leigeral.com.br/Lei%20Geral%20Cartilha%20Flash/index_index.htm). Acesso em: 15/01/2008.
- SEBRAE. **Sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 15/01/2008.



SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIEGEL, Eric S. et al. **Guia da Ernst & Young para Desenvolver o seu Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1987 (tradução de 1991).

SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE FLORIANÓPOLIS. **Cursos de Capacitação**. Disponível em: <http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/index.php?codpagina=00020415>. Acesso em: 10/05/2008.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZENARO, Marcelo. **Marketing para empreendedores: o segredo do sucesso**. 2 ed. Videira: UNOESC, 2007.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 - Instrumento de Coleta de Dados

#### Questionário

Este questionário visa obter dados para a realização de um trabalho acadêmico do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. **Não há necessidade de identificar-se.** Suas respostas são confidenciais e de grande importância para a realização do mesmo, obrigada.

**1. Sexo:**

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

**2. Idade:**

- ☐ Até 20 anos
- ☐ De 21 a 35 anos
- ☐ De 36 a 50 anos
- ☐ De 51 a 65 anos
- ☐ Acima de 65 anos

**3. Estado Civil:**

- ☐ Solteiro/a
- ☐ Casado/a
- ☐ Divorciado/a
- ☐ Viúvo/a
- ☐ Outros. Qual? \_\_\_\_\_

**4. Grau de escolaridade:**

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**5. Atividade profissional:**

- ☐ Estudante
- ☐ Funcionário Público
- ☐ Funcionário de empresa privada
- ☐ Profissional autônomo
- ☐ Empresário
- ☐ Aposentado
- ☐ Não exerce atividade profissional
- ☐ Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**6. Renda Média Mensal Familiar:**

- ☐ Até R\$ 1000,00
- ☐ De R\$ 1001,00 a R\$ 2000,00
- ☐ De R\$ 2001,00 a R\$ 3000,00
- ☐ De R\$ 3001,00 a R\$ 4000,00
- ☐ Acima de R\$ 4000,00

**7. Quantas pessoas compõem a Renda Familiar Mensal?**

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ Acima de 4

**8. Mora em Florianópolis?**

- ☐ Sim. Qual bairro? \_\_\_\_\_
- ☐ Não. Onde? \_\_\_\_\_

**9. Com que frequência janta fora de casa?**

- ☐ Mais de uma vez por semana
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez ao mês
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

**10. Consome comida japonesa? (Em caso negativo, finalize nesta pergunta o questionário).**

- ☐ Sim
- ☐ Nunca provou
- ☐ Não

**11. Com que frequência consome comida japonesa?**

- ☐ Mais de uma vez por semana
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez ao mês
- ☐ Esporadicamente

**12. Que tipo de serviço você costuma optar no consumo de comida japonesa?**

- ☐ À la carte
- ☐ Buffet à quilo
- ☐ Buffet Livre
- ☐ Delivery
- ☐ Embalagens prontas

**13. Cite no máximo três restaurantes orientais que você frequenta em ordem de preferência:**

- 1º: \_\_\_\_\_
- 2º: \_\_\_\_\_
- 3º: \_\_\_\_\_

**14. Assinale o item de maior relevância no que se refere à comida em um restaurante oriental:**

- ☐ Frescor dos alimentos
- ☐ Variedade
- ☐ Higiene no manuseio
- ☐ Preço
- ☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**15. Assinale o item de maior relevância em**

**relação ao ambiente do restaurante:**

- ☐ Decoração
- ☐ Iluminação
- ☐ Sonorização
- ☐ Limpeza e higiene
- ☐ Estrutura adequada
- ☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**16. Em relação à localização, qual destes itens tem maior relevância na sua escolha?**

- ☐ Facilidade de acesso
- ☐ Vista privilegiada
- ☐ Estacionamento próprio
- ☐ Proximidade a outras opções de lazer
- ☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**17. Quanto você costuma ou se dispõe a gastar em média em restaurantes orientais?**

- ☐ Até R\$ 30,00
- ☐ De R\$ 31,00 a R\$ 40,00
- ☐ De R\$ 41,00 a R\$ 50,00
- ☐ De R\$ 51,00 a R\$ 60,00
- ☐ Acima de R\$ 60,00

**18. Qual a forma de pagamento mais utilizada em restaurantes?**

- ☐ Dinheiro
- ☐ No cartão de débito. Qual? \_\_\_\_\_
- ☐ No cartão de crédito. Qual? \_\_\_\_\_
- ☐ Cheque
- ☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_